

**ESEIG** | POLITÉCNICO  
DO PORTO

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO**

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Clara Alexandrina Ferreira Bouça-Nova

**A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas:  
um estudo empírico em cooperativas agrícolas da Região Norte  
de Portugal**

**2013**



**Instituto Politécnico do Porto**

**Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão**

**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

**A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas: um estudo empírico  
em cooperativas agrícolas da Região Norte de Portugal**

**Nome:** Clara Alexandrina Ferreira Bouça-Nova

Orientação científica: **Professora Doutora Dora Martins**

**Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Gestão e Desenvolvimento de  
Recursos Humanos**

Vila do Conde

Novembro, 2013

## **Resumo curricular do autor**

Licenciada em Podologia no ano de 2007, pelo instituto Politécnico de Saúde Norte – Escola Superior de Saúde do Vale do Ave, e presta as funções de Podologista em Policlínicas da Região de Vila do Conde e Póvoa de Varzim.

Responsável de Recursos Humanos de uma Organização sem fins lucrativos, ligada ao sector Agrícola.

Em 2011 assumi as funções de Responsável de Recursos Humanos tendo a meu cargo as funções de Gestão de conflitos, avaliação de desempenho, processamento salarial, todos os processos de recrutamento e seleção, gestão de carreiras e demais tarefas inerentes a esta função.

## **Agradecimentos**

Agradeço a todos os que de uma forma ou de outra, fizeram com que se torna-se realidade a elaboração deste trabalho. Em especial à minha Orientadora, Doutora Dora Martins, por todo o apoio e dedicação, disponibilidade, pelo saber que transmitiu, pelas críticas construtivas e opiniões, total colaboração no solucionar de dúvidas e dificuldades que surgiram ao longo da concretização deste trabalho, e por todas as palavras de encorajamento, o meu sincero e eterno obrigada.

Agradeço aos respondentes dos inquéritos e responsáveis das cooperativas que tornaram possível a recolha de dados, imprescindíveis para a realização deste estudo empírico.

A todos aqueles que eu AMO, o meu muitíssimo obrigada por fazerem parte da minha vida e por serem quem são, e como são.

## **Resumo**

Esta dissertação tem como objetivo central o estudo da satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas de que beneficiam nas organizações onde trabalham. A lógica subjacente ao seu desenvolvimento privilegia, primeiramente, uma abordagem sobre os conceitos de sistema de recompensas e de satisfação e, consequentemente, as teorias que relacionam ambos os conceitos.

Foi aplicado um inquérito por questionário a uma amostra de 94 colaboradores de duas cooperativas agrícolas localizadas na região Norte de Portugal. Foram testadas algumas hipóteses de estudo capazes de permitir caracterizar os sistemas de recompensas desenvolvidos nas cooperativas agrícolas objeto de estudo.

A análise dos resultados permite concluir que: 1) é menor a satisfação com o sistema de recompensas entre os colaboradores do sexo feminino; 2) é maior a valorização atribuída à componente monetária do que à componente não monetária do sistema de recompensas; 3) a antiguidade na organização não influencia a satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas de que beneficiam; 4) predomina a componente monetária fixa no sistema de recompensas de ambas as cooperativas; 5) a maior satisfação com o sistema de recompensas de que beneficiam é encontrada entre os colaboradores com habilitações de nível superior e; 6) não foram encontradas diferenças na satisfação com o sistema de recompensas entre os colaboradores acima *versus* abaixo dos 45 anos.

Baseado nestes resultados, na parte final desta dissertação são discutidas as principais implicações teóricas e práticas. Algumas limitações bem como sugestões para futura pesquisa são também apresentadas.

## **Palavras-chave**

Sistema de recompensas; Extrínsecas; Intrínsecas; Satisfação; Motivação.

## **Abstract**

The main point of the thesis is based on the employee's satisfaction about the rewards system implemented in the companies where they work. The underlying point of its development privileges, firstly, an approach at the concepts of the rewards system and satisfaction, and consequently, the theories that relate both.

It was applied an inquire to a sample of 94 employees of two agricultural cooperatives, located in the North of Portugal. Some study hypotheses where tested in order to allow the characterization of the rewards system developed in the agricultural cooperatives in study.

Based on the analysis of the results is possible to conclude that 1) the satisfaction with the rewards system is lower in female employees; 2) is higher the valorisation given by the employees to the monetary compensation of the rewards system when compared with the non-monetary one; 3) the employee's seniority is not related with the satisfaction of the rewards system; 4) the salary is the most appreciated compensation in both companies; 5) the higher satisfaction with the rewards system is founded in the employees with higher educational qualifications; and 6) the satisfaction with the reward system seems equal in employees with more and less than 45 years of age.

According with the results and based on them the main practical and theoretical implications are discussed and presented in the final part of the thesis, as well as the limitations and suggestions for a future research.

## **Keywords**

Rewards System; Extrinsic; Intrinsic; Satisfaction; Motivation.

## Índice

Resumo curricular do autor .....	iii
Agradecimentos .....	iv
Resumo .....	v
Palavras-chave .....	v
Abstract.....	vi
Keywords.....	vi
Índice de abreviaturas .....	x
Índice de Tabelas .....	xi
Introdução .....	12
Capítulo I: Revisão da literatura.....	14
1. Sistema de Recompensas: exploração do conceito.....	14
1.1. Objetivos dos sistemas de recompensas.....	16
1.2. Tipo de Recompensas.....	19
1.3. Componentes do sistema de recompensas .....	21
2. Satisfação dos colaboradores.....	26
2.1. Causas da satisfação .....	27
2.2. Consequências da satisfação .....	29
2.3. Teorias explicativas da relação do sistema de recompensas com a satisfação	31
3. Hipóteses de estudo .....	36
Capítulo II: Metodologia de Estudo .....	38
4. Método de recolha de informação .....	38
5. Instrumento de recolha de dados .....	38
6. Procedimentos de recolha e tratamento de informação .....	39
6.1. Procedimento de recolha de informação .....	39

6.2. Procedimento de tratamento da informação.....	41
7. Participantes do estudo .....	42
Capítulo III: Resultados do Estudo.....	44
8. Caraterização da amostra.....	44
8.1. Caraterização da amostra por sexo.....	44
8.2. Caraterização da amostra por idade .....	44
8.3. Caraterização da amostra por estado civil.....	45
8.4. Caraterização da amostra por departamento .....	45
8.5. Caraterização da amostra por habilitações literárias .....	46
8.6. Caraterização da amostra por tempo na empresa .....	46
8.7. Caraterização da amostra por tipo de contrato laboral.....	46
9. Resultados sobre as hipóteses de Estudo.....	47
9.1. Relação entre a satisfação com o Sistema de Recompensas e o Sexo .....	47
9.2. Relação entre as Componentes Monetária e Não Monetária do Sistema de Recompensas e o Grau de Satisfação dos Colaboradores .....	48
9.3. Relação entre o Sistema de Recompensas e a Antiguidade dos Colaboradores.....	49
9.4. A Predominância da Componente Fixa do Sistema de Recompensas .....	51
9.5. Relação entre os Sistema de Recompensas e a Habilitação dos Inquiridos .	52
9.6. Relação entre a satisfação com o Sistema de Recompensas e a Idade dos Inquiridos .....	53
Capítulo IV: Discussão dos Resultados sobre as Hipóteses .....	54
10. Discussão das hipóteses.....	54
10.1. Hipótese 1 .....	54
10.2. Hipótese 2 .....	54
10.3. Hipótese 3 .....	54
10.4. Hipótese 4 .....	54



10.5.	Hipótese 5 .....	55
10.6.	Hipótese 6 .....	55
Capítulo V: Conclusões .....		56
11.	Contributos do estudo.....	56
12.	Limitações do Estudo e Pistas de Investigação Futura.....	56
13.	Considerações Finais .....	57
Referências Bibliográficas .....		59
Anexos .....		64

## **Índice de abreviaturas**

ADS/OPP – Agrupamento de Defesa Sanitária / Organização de Produtores Pecuários

SNIRA – Sistema Nacional de Informação e Registo Animal

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

*e.g.* – Exemplare Gratiae

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tipos de respostas à iniquidade.....	34
Tabela 2 – Secções do inquérito por questionário .....	40
Tabela 3 – Constituição da amostra.....	43
Tabela 4 – Distribuição dos Inquiridos por Sexo .....	44
Tabela 5 – Distribuição dos Inquiridos por Idade .....	44
Tabela 6 – Distribuição dos Inquiridos por Estado Civil .....	45
Tabela 7 – Distribuição dos Inquiridos por Departamento.....	45
Tabela 8 – Distribuição dos Inquiridos por Habilitações Literárias .....	46
Tabela 9- Distribuição dos Inquiridos por tempo na empresa.....	46
Tabela 10 – Distribuição dos Inquiridos por tipo de contrato laboral .....	47
Tabela 11 - Relação entre o Sistema de Recompensas e o Sexo.....	48
Tabela 12 - A Relação entre as Componentes Monetária e Não Monetária do Sistema de Recompensas e o Grau de Satisfação dos Colaboradores .....	49
Tabela 13 - Relação entre o Sistema de Recompensas e a Antiguidade dos Inquiridos	50
Tabela 14 - Relação entre a Predominância da Componente Fixa do Sistema de Recompensas .....	51
Tabela 15 - Relação entre a Satisfação com o Sistema de Recompensas e a Habilitação dos Inquiridos .....	52
Tabela 16 - Relação entre a Satisfação com o Sistema de Recompensas e a Idade dos Inquiridos.....	53

## Introdução

Perante a atual conjuntura económica, as organizações têm uma necessidade acrescida na obtenção de lucros, tornando-as mais recetivas a mudanças no sistema de recompensas implementado. Esta mudança deve-se ao facto dos colaboradores serem peças fulcrais no desenvolvimento e crescimento da performance de uma organização (Milkovich *et al.*, 2011).

Nesse sentido é fundamental os colaboradores encontrarem-se satisfeitos com o sistema de recompensas implementado na organização em que trabalham. Só assim será possível alcançar os objetivos pretendidos pela organização, atraindo e retendo aqueles que realmente lhes interessa.

O interesse por parte das organizações e dos gestores na implementação de recompensas de carácter variável revela uma tendência crescente (Payscale, 2013). Segundo esta consultora internacional (Payscale, 2013), é através destas recompensas que as organizações podem incentivar a um maior contributo dos colaboradores para o desenvolvimento da performance individual e organizacional.

O presente estudo empírico tem como principal objetivo caracterizar as recompensas de que são alvo os colaboradores das cooperativas agrícolas, e dessa forma perceber o grau de satisfação dos colaboradores com as diferentes componentes de recompensas de que beneficiam. Isto é, pretendemos relacionar o sistema de recompensas existente com a satisfação dos colaboradores.

Este estudo é, pois, pertinente dada à escassez de informação e estudos realizados em Portugal relacionados com o tema, e especialmente, no âmbito das cooperativas agrícolas. Uma vez que as recompensas extrínsecas e intrínsecas são a causa de satisfação ou insatisfação dos colaboradores (Camara, *et al.*, 2007), este estudo também pretende analisar a relação entre ambos os tipos de recompensas e o grau de satisfação dos colaboradores das cooperativas participantes no nosso estudo.

O trabalho está dividido em três partes. A primeira parte apresenta a fundamentação teórica, ou seja, a revisão da literatura, fazendo uma exploração do conceito sistema de recompensas bem como os seus objetivos e componentes, a relação

do sistema de recompensas com a satisfação, concretamente as causas e consequências da satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas (D'Oliveira, 2007; Lakatos & Marconi, 1992). A segunda parte do trabalho, ou seja, o capítulo II, é dedicada à metodologia de estudo, começando por fazer um enquadramento conceptual, seguindo-se a formulação das hipóteses, explicando o desenho de investigação, o método, o instrumento de recolha de informação, a escolha da população e respetiva amostra. Na última parte, são apresentados os resultados obtidos e discutidos os principais resultados. Terminamos apresentando as implicações, as limitações e as pistas de investigação futura resultantes deste estudo.

## Capítulo I: Revisão da literatura

### 1. Sistema de Recompensas: exploração do conceito

O sistema de recompensas consiste na compensação monetária (salário, aumentos por mérito, bônus e outros incentivos financeiros) e benefícios (e.g. pagamento de férias, seguros de saúde). O sistema de recompensas é, pois, um conceito que inclui não apenas a compensação monetária mas também outras recompensas não monetárias que estão relacionadas com o emprego (Noe *et al*, 2012).

Camara *et al.*, (2007) definem o sistema de recompensas como “o conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que a empresa pode conceder ao colaborador para incentivar e manter o seu nível ideal de desempenho” bem como “manter, reforçar e aprofundar o nível de convergência de interesses entre a empresa e o colaborador. Estas definições teóricas permitem-nos concluir que o sistema de recompensas pode assumir-se como um instrumento de motivação e retenção de colaboradores nas organizações atuais” e ser um dos fatores causais da (in)satisfação dos colaboradores das organizações.

O sistema de recompensas integra quer contrapartidas materiais quer não materiais (Bilhim, 2006; Camara *et al.*, 2007). Estas contrapartidas podem ser decorrentes da avaliação das funções, da qualidade de desempenho dos empregados, e da identificação destes com a cultura e estratégia da organização. Cunha *et al.* (2010) referem existir uma forte confirmação empírica para associar a maior dispersão do capital da empresa com a dispersão do pacote de recompensas (Cunha *et al.*, 2010). Isto é, quanto maior o desempenho melhor será a recompensa assim como se o desempenho for menos positivo a recompensa também o será. Em linha com estes autores é possível afirmar que os sistemas de recompensas tendem para uma maior diversificação na sua atribuição em função do desempenho, isto é, parece ser crescente a tendência para a diferenciação das recompensas em função do desempenho demonstrado.

Robbins (2008) defende que a falta de motivação possa ser explicada pelas práticas empresariais adotadas, e, por isso, considerada uma responsabilidade dos gestores. Este autor (Robbins, 2008) sugere, porém, que nem sempre a relação entre desempenho e recompensa é eficaz, sobretudo quando esta relação é mediada pela antiguidade dos colaboradores. Isto é, defende que as empresas tendem a recompensar os seus executivos também pela antiguidade e não apenas pelo desempenho.

Paralelamente, Robbins (2008) sugere que para termos os colaboradores motivados é necessário fortalecer a relação esforço/desempenho e o sistema de recompensas e entre as recompensas que auferem e aquelas que gostariam de ter. Esta perspectiva teórica reforça a importância da individualização do sistema de recompensas aplicáveis às organizações atuais.

Diversa literatura (e.g., Camara *et al.*, 2007; Milkovich *et al.*, 2011; Sousa *et al.*, 2006) recomenda a necessidade de maior atenção aos elementos chave do sistema de recompensas para garantir a coerência entre as suas componentes. O alinhamento com a estratégia da empresa, a natureza material e imaterial das suas componentes, a ligação do desempenho às recompensas, o reforço da motivação e a produtividade dos colaboradores são aspetos a considerar quando se decide implementar um sistema de recompensas para os colaboradores das organizações modernas.

Sendo a produtividade um dos elementos chave de um sistema de recompensas eficaz (e.g. desempenho, qualidade e rapidez de execução) importa relacionar o sistema de recompensas com a motivação (i.e. a compreensão, o compromisso e o reconhecimento) das pessoas. Para reforçar a motivação dos colaboradores, Camara *et al.* (2007) sublinham ser essencial haver uma gestão adequada dos diferentes fatores de satisfação (e.g., salário, benefícios, estabilidade laboral, condições físicas de trabalho, ambiente de trabalho). Complementarmente, Sousa *et al.* (2006) argumentam que a categoria profissional, a antiguidade, os níveis de responsabilidade, o desempenho, o potencial, os resultados individuais e coletivos e o mercado também podem influenciar o sistema de recompensas nas organizações.

Para que o desenho do sistema de recompensas possa gerar satisfação dos colaboradores, Sousa *et al.* (2006) referem que as organizações devem prestar atenção aos estudos salariais que vão sendo divulgados, pois permitem-lhes conhecer: 1) o posicionamento do seu sistema de recompensas face ao mercado; 2) clarificar a equidade interna e externa; 3) manter os salários atualizados e; 4) facilitar e simplificar a gestão dos seus recursos humanos. Estas componentes são reforçadas por Bancalero (2008, p. 273) quando refere que “o sistema de recompensas deverá, pois, espelhar o retorno do investimento feito pelas pessoas, no desenvolvimento do negócio”.

Quanto mais amplo e variável for o sistema de recompensas (Sousa & Veloso, 2012), mais valorizado tende a ser pelos colaboradores e, deste modo, a contribuir para

que os objetivos propostos pelo sistema de recompensas sejam atingidos. Quando o sistema de recompensas é financeiramente sustentável no médio prazo e, simultaneamente percebido como justo pelos seus destinatários (Camara, 2011), o sistema de recompensas poderá garantir uma maior satisfação aos colaboradores, independentemente da sua categoria e/ou função (Sousa & Veloso, 2012). O sistema de recompensas ajuda, pois, a atrair, reter e motivar os seus empregados (Martins, 2005) e, por consequência, exerce grande influência no comportamento dos colaboradores, contribuindo igualmente para a eficácia organizacional (Domingues, 2003).

### 1.1. Objetivos dos sistemas de recompensas

Na literatura (*e.g.* Cunha *et al.*, 2010; Ivancevich, 2007; Milkovich *et al.*, 2011) encontrámos sete principais objetivos do sistema de recompensas, capazes de garantir que este seja adequado, justo, equilibrado, económico, seguro, incentivador e aceitável para o colaborador.

- a) **Adequado.** O sistema de recompensas deve respeitar as exigências legais definidas pelo governo, sindicato e pela gestão;
- b) **Justo.** O sistema de recompensas deve garantir que cada colaborador receba a sua recompensa em função do seu esforço, capacidade e desenvolvimento, interpretando-o como justo;
- c) **Equilibrado.** O conjunto de recompensas deve ser razoável e distribuído nas suas componentes de modo equilibrado;
- d) **Económico.** A empresa deve remunerar conscientemente, tendo em conta as suas condições para pagamento das remunerações, não devendo ser excessivas;
- e) **Seguro.** A recompensa deve satisfazer as necessidades básicas dos colaboradores conferindo-lhes segurança;
- f) **Incentivador.** A recompensa deve incentivar a melhorar a produtividade e a motivação dos colaboradores;
- g) **Aceitável para o colaborador.** O sistema de recompensas deve entender o salário como razoável quer para si quer para a empresa, sendo aceite pelo colaborador a recompensa recebida.



Literatura recente (Camara *et al.*, 2007; Chiavenato, 2008; Bilhim, 2006; Cunha *et al.*, 2010) refere que os objetivos do sistema de recompensas são essencialmente, três: 1) alinhar os comportamentos individuais com os objetivos da organização, compensando o alcance dos objetivos desejados; 2) alcançar e/ou manter um estado de equidade interna, externa e individual, reforçando positivamente os bons comportamentos e negativamente os comportamentos indesejados. Este objetivo ajuda ainda a manter níveis de motivação apropriados e a atrair e reter os melhores empregados; 3) manter os custos sob controlo, não onerando excessivamente os produtos/serviços da organização, garantindo a capacidade de adaptação dos custos da organização a variações da envolvente. Adicionalmente, os objetivos do sistema de recompensas (Chiavenato, 2008) melhoram o comprometimento do pessoal, o aumento de produtividade e qualidade no trabalho, o controlo de custos laborais, o tratamento justo e equitativo às pessoas, o cumprimento da legislação laboral, o contributo para o alcance dos objetivos organizacionais e proporcionam um ambiente amigável e impulsionador de trabalho, estimulando a ambição por novos desafios organizacionais. Estes objetivos, ligados ao sistema de recompensas, mostram-nos que as empresas estão cada vez mais a deixar de remunerar pelo cargo que a pessoa ocupa valorizando, sobretudo, a recompensa baseada nas competências detidas e/ou desenvolvidas.

Quando enquadrado com a estratégia da empresa, o sistema de recompensas mantém a competitividade salarial permitindo, tal como refere Chiavenato (2008), ser eficaz, quando reduz o *turnover* e gera elevada produtividade. Isto é, um sistema de recompensas pode ajudar a obter bons níveis de desempenho e motivação quando consegue gerar satisfação dos colaboradores no trabalho (Bilhim, 2006).

O resultado desejado de um sistema de recompensas é, pois, garantir que um colaborador se sinta atraído pelo que faz e motivado a realizar um bom trabalho para o seu empregador (Ivancevich, 2007). Quando os colaboradores se identificam com o projeto da organização, o sistema de recompensas reforça, deste modo, a motivação dos colaboradores (Freire, 1993).

Sendo propósito das organizações modernas e competitivas ter os melhores profissionais, Camara *et al.*, (2007) argumentam que tal só é possível através de um sistema de recompensas que ofereça algo que outras empresas não são capazes de dar. Esta distinção entre empresas só é possível, na maioria das vezes, através das

recompensas intrínsecas. São recompensas instrínsecas, as recompensas não monetárias que visam valorizar a motivação pessoal e a produtividade acrescida (Cunha *et al.*, 2010; Noe *et al.*, 2012). Adicionalmente, o sistema de recompensas ao premiar o mérito individual também pode ser desenhado no sentido de individualizar o sistema de recompensas de cada colaborador (Noe *et al.*, 2012), premiando o desempenho individual.

Não podemos pensar que a retenção de talentos, passa só pelo pacote remuneratório que lhes é proporcionado (Camara, *et al.*, 2007). Uma grande parte das pessoas não trabalha única e exclusivamente por dinheiro. As pessoas idealizam ter um emprego em que consigam uma remuneração adequada, juntamente com a sua realização pessoal e profissional. Para que tal aconteça, é necessário que os colaboradores sintam que a empresa é financeiramente sustentável a médio prazo, de forma a credibilizar o seu sistema de recompensas (Camara *et al.*, 2007). Isto é, as recompensas, depois de introduzidas, não devem ser retiradas pois pode tal decisão causar um impacto muito negativo na relação de confiança dos colaboradores com a empresa. Honrado (2000) reforça este cuidado ao considerar que os colaboradores são sensíveis ao sistema de recompensas aplicado na organização, uma vez que é ele que demonstra o que cada organização realmente valoriza.

O sistema de recompensas, quando devidamente promovido nas organizações (Sousa *et al.*, 2006) pode fortalecer a cultura da empresa, valorizando as competências realmente importantes para a empresa, atraindo e retendo os melhores. No entanto, quando os colaboradores estão mais motivados ou revelam aumento da sua produtividade, o sistema de recompensas deverá ter também, como objetivo, a capacidade de distinguir as hierarquias, reforçando o papel e o estatuto individual de cada colaborador no interior da organização.

Por último, a literatura também recomenda que o sistema de recompensas garanta equidade (Sousa *et al.*, 2006; Camara *et al.*, 2007) porque a percepção de justiça pelos colaboradores no sistema de recompensas pode ser muito variável. Por exemplo, a percepção individual é diferente perante a mesma situação (Camara *et al.*, 2007). Logo, por mais irrepreensível que seja o sistema de recompensas, é muito difícil que alguém não o veja como discriminatório em relação aos diferentes setores.

## 1.2. Tipo de Recompensas

Segundo a literatura (*e.g.*, Camara *et al.*, 2007; Sousa *et al.*, 2006; Lawler, 1959) existem recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas. Isto é, as recompensas extrínsecas são de natureza material, enquanto as recompensas intrínsecas são de natureza imaterial, isto é, intangíveis.

As empresas, no que respeita a recompensas extrínsecas, não se diferenciam praticamente entre si. Todavia, a maior diferença nos sistemas de recompensas atuais é ao nível das recompensas intrínsecas (Camara *et al.*, 2007). Por sua vez, as recompensas intrínsecas são compostas por fatores diferenciadores e são estes que, tal como o nome indica, marcam a diferença fazendo as pessoas optarem por uma ou outra empresa.

### 1.2.1. Recompensas Intrínsecas

As recompensas intrínsecas são as que a pessoa recebe resultantes da natureza do trabalho que desenvolve, da visibilidade, do reconhecimento e do prestígio que o mesmo lhe confere, bem como do sentido de realização pessoal dele decorrente (Lawler, 1959, *in* Camara *et al.*, 2007). Este tipo de recompensas está fortemente relacionado com a cultura, os princípios e valores da empresa. Entre os principais exemplos deste tipo de remunerações, Camara *et al.* (2007) identificam o desenho funcional, os estilos de gestão, os mecanismos de reconhecimento, as oportunidades de desenvolvimento, a progressão na carreira, a responsabilidade e a autonomia. O grau de atratividade de uma função e, por conseguinte, de retenção dos melhores colaboradores depende do **desenho funcional** que a empresa confere à mesma. Deste modo, a natureza do trabalho, o grau de interesse e o desafio que a função desperta no colaborador, bem como, a forma de distribuição das tarefas inerentes e a autonomia na realização das tarefas são fatores determinantes para a atração e retenção dos melhores talentos (Camara *et al.* 2007). Os estilos de gestão, por sua vez, poderão determinar as motivações intrínsecas do trabalhador. Por exemplo, Camara *et al.* (2007) argumentam que as empresas com um estilo de gestão paternalista caracterizam-se por serem fortemente hierarquizadas, em que o gestor de topo normalmente é o patrão. Enquanto patrão tem sensibilidade e preocupação com as pessoas não só a nível laboral, mas também sabe que tem responsabilidades com os colaboradores a nível “extra” laboral. Quando estamos perante uma empresa com um estilo de gestão participativo, há um envolvimento das

peessoas nos processos de tomada de decisão. Este tipo de gestão está voltado para os resultados de negócio, havendo uma gestão por objetivos (Camara *et al.*, 2007). Perante uma empresa em que o estilo de gestão é autoritário, verificamos que esta está focalizada nos resultados (Camara *et al.*, 2007), vendo as pessoas como fatores de produção, que quando não atingem os objetivos são substituídas. As empresas em que o estilo de gestão é igualitário, são muito específicas. Têm uma população homogênea, com uma pirâmide hierárquica achatada e normalmente constituída por pessoas altamente qualificadas. A gestão da organização é exercida por eleições (Camara *et al.*, 2007), sendo este estilo de gestão aplicado normalmente em empresas de auditoria, consultadoria, clínicas médicas, entre outras.

Os mecanismos de reconhecimento podem ter diversas formas, através das quais as empresas dão visibilidade ao contributo dos colaboradores, quer seja envolvendo-os na tomada de decisão, quer seja pedindo a sua opinião em relação aos mais diversos assuntos laborais ou, simplesmente, prestigiando o seu contributo (Camara *et al.*, 2007) através de feedback positivo, quadro de honra, placa comemorativa, entre outros. Adicionalmente, é possível constatar a tendência crescente para a valorização que os empregadores mostram ao conferirem aos seus colaboradores oportunidades de formação e desenvolvimento profissional (Camara *et al.*, 2007), dando a oportunidade aos seus colaboradores para enriquecer o seu *curriculum* profissional, tornando-os com um perfil de competências cada vez mais competitivo no mercado.

Por último, Camara *et al.* (2007) sugerem que as empresas devem desenvolver os colaboradores, traçando-lhes um plano de carreira, para que estes, quando alcançarem o lugar pretendido e para o qual a empresa lhes diagnosticou capacidades, esteja pronto para alcançar os objetivos desejados. Quando tal acontece, as empresas conseguem reter talentos e facilitar a progressão de carreira.

Quando o colaborador é consultado em decisões que ultrapassem a sua esfera normal de ação, tem maior controlo da sua atividade ou maior âmbito funcional, aumenta a sua autonomia e responsabilidade ao mesmo tempo que é envolvido em novos desafios profissionais, ou tem oportunidade de colocar em prática todas as suas competências é possível afirmar que estamos perante empresas que valorizam as recompensas intrínsecas nos sistemas de recompensas que promovem (Camara *et al.*, 2007; Cunha *et al.*, 2010; Sousa *et al.*, 2006).

### 1.2.2. *Recompensas Extrínsecas*

As recompensas que fazem ligação direta com o trabalho são as denominadas recompensas extrínsecas (Lawler, 1959, *in* Camara *et al.*, 2007). Estas recompensas incluem o salário (remuneração fixa), os incentivos (remuneração variável), os benefícios e os símbolos de estatuto, descritos por alguma literatura (*e.g.*, Camara *et al.*, 2007; Peretti, 2001) do seguinte modo:

- a) O **salário** base (ou fixo) continua a ser o que tem mais peso no pacote de recompensas, muito embora exista uma tendência para a sua queda. Esta mudança está relacionada com o aumento da importância dos incentivos, quer para o colaborador quer para a empresa.
- b) Os **incentivos** permitem às empresas obter um maior sincronismo entre os custos com o pessoal e o ciclo do negócio, de remunerar o colaborador em função do seu desempenho, de associar o desempenho individual com os resultados do negócio. Normalmente, os incentivos influenciam os comportamentos dos indivíduos, levando-os a aceitarem determinados objetivos para os quais não estavam minimamente motivados a desempenhar.
- c) Os **benefícios** podem ser sociais e específicos. Os benefícios sociais são aqueles que se aplicam à totalidade da população da empresa e que cobrem as necessidades de carácter social. Os benefícios específicos são direccionados a certos segmentos da população da empresa, dependendo do nível hierárquico e da natureza das suas funções enquanto os sociais abrangem a totalidade dos colaboradores da empresa.
- d) Os símbolos de estatuto são sinais que demonstram a importância que um determinado colaborador tem na organização (*e.g.*, gabinete individual, carro de serviço topo de gama, etc...)

### 1.3. Componentes do sistema de recompensas

Um sistema de recompensas (Bilhim, 2006) equilibrado deve possuir três componentes: a) a compensação base; b) os incentivos destinados a recompensar os trabalhadores pela qualidade do desempenho e; c) os benefícios.

### *1.3.1. Compensação Direta e Indireta*

A compensação financeira direta é composta pelo salário, as comissões, os prêmios e os bônus (Chiavenato, 2008). Por sua vez, a compensação financeira indireta pode ser qualquer recompensa ou programa assistencial (Ivancevich, 2007) oferecido pela entidade patronal para incentivar a um maior desempenho do colaborador. A compensação indireta assume um caráter variável e pode, segundo Chiavenato (2008) ser constituída pelos planos de incentivos, gratificações, horas extras, descanso semanal remunerado, prêmios de produção, fundo de desemprego, férias.

Quanto aos sistemas de incentivos, Camara *et al.* (2007) referem que estes são de natureza variável, premiando o desempenho individual e, por vezes, estão associados aos resultados da empresa, ajudando a sincronizar os custos dos salários com o ciclo do negócio. São exemplos de incentivos de natureza variável, as comissões, os bônus e a partilha de sucesso. O sistema de incentivos pode ser aplicado a todos os colaboradores da empresa. Todavia, são aplicados, na maioria das empresas, apenas aos quadros e técnicos altamente especializados, premiando o desempenho individual, associado aos resultados da empresa (Camara *et al.*, 2007). Especificamente, os sistemas de comissões foram especialmente desenvolvidos com enfoque nos resultados, destinando-se sobretudo ao aumento das vendas (Camara *et al.*, 2007). Os sistemas de partilha de sucesso têm a propensão de criar uma identidade de interesses entre os acionistas e os colaboradores (Camara *et al.*, 2007). Normalmente são proporcionados a dirigentes e quadros superiores de forma a retê-los, incluindo habitualmente a oferta de ações da própria empresa a custos inferiores aos valores transacionados em bolsa.

### *1.3.2. Benefícios sociais*

Os benefícios sociais são uma componente de grande importância no sistema de recompensas (Ivancevich, 2007) e surgiram devido:

- às atitudes e expectativas das pessoas quanto aos benefícios sociais;
- às exigências dos sindicatos, legislação laboral e obrigações legais;
- competição entre as organizações na disputa pelos talentos, seja para atraí-los ou mantê-los;

- controlos salariais exercidos indiretamente pelo mercado mediante a concorrência de preços de produtos ou serviços;
- impostos e contribuições atribuídos às empresas.

Os benefícios sociais foram criados para auxiliar os colaboradores, no exercício do cargo, dentro ou fora da empresa (Sousa *et al.*, 2006), assumindo a configuração de conveniências, facilidades, serviços e vantagens que a empresa concede aos seus colaboradores. Os benefícios sociais mais comuns são as gratificações, as refeições, o transporte, os complementos de reforma, os empréstimos, os seguros de vida e/ou de doença. Os benefícios sociais normalmente são benefícios de atribuição coletiva, uma vez que são oferecidos à totalidade dos colaboradores da empresa e têm a propensão de cobrir necessidades de caráter social (Camara *et al.*, 2007)..

No que se refere à sua exigência, podem ser legais ou espontâneos. Os legais são os exigidos pela legislação (Ivancevich, 2007) como por exemplo, férias, subsídios, seguro de acidentes de trabalho, horas extras e todas as exigências da respetiva legislação, gratificações, seguro de vida, seguro de saúde, empréstimos, complementos de reforma, ou planos de pensões, velhice, invalidez ou morte. Os benefícios espontâneos (Ivancevich, 2007) são aqueles que as empresas por livre vontade concedem aos seus colaboradores na maioria das vezes como complemento dos benefícios legais obrigatórios.

Quanto à sua natureza, os benefícios sociais podem ser monetários e não monetários. Os benefícios monetários são aqueles que estão sujeitos a descontos legalmente exigidos (Ivancevich, 2007) tais como segurança social e IRS podendo estes ser subsídios, gratificações, empréstimos, complementos de salários, entre outros. Os benefícios não monetários são todos aqueles que conferem aos empregados benefícios em forma de serviços ou vantagens (Ivancevich, 2007) como por exemplo assistência médica, seguro de saúde, clubes culturais, desportivos, sociais, veículo da empresa, combustível, seguro de vida, entre outros. Estes benefícios sociais são uma mais-valia para qualquer colaborador sejam eles legais ou espontâneos, monetários ou não monetários e para, além disso, podem ser assistenciais, recreativos e supletivos (Ivancevich, 2007):

- Os assistenciais são aqueles que têm como propósito auxiliar os colaboradores e os seus familiares em situações de segurança e previdência ou em situações

imprevisíveis ou de emergência, tais como: assistência médica hospitalar, odontológica, financeira, educacional e jurídica, reembolso de medicamentos, serviço social, seguro de vida e de saúde, remuneração por tempo não trabalhado, entre outros.

- Os planos recreativos visam oferecer condições de repouso, lazer, diversão, higiene mental, que podem ser ou não extensíveis à família, como por exemplo clubes, música ambiente, atividades desportivas, passeios e excursões, entre outros.
- Os planos supletivos são serviços e benefícios que têm como propósito proporcionar aos empregados condições que melhorem a sua qualidade de vida, tais como restaurante na empresa, local privativo de estacionamento, horário de trabalho flexível ou agência bancária no local de trabalho.

### *1.3.3. Benefícios flexíveis*

Os planos de benefícios flexíveis permitem que o colaborador escolha os benefícios que mais lhe convém dentro do valor e benefícios disponibilizados pela empresa (Camara *et al.*, 2007). Entre as mais variadas opções de semelhante valor, os colaboradores podem escolher um plano que mais se aproprie às suas necessidades (Cunha *et al.*, 2010). Normalmente, estes planos encontram-se ajustados ao ciclo de vida dos indivíduos, sendo que aos 20 anos têm mais necessidades de visibilidade, aos 40 anos mais necessidade de qualidade de vida e aos 50 anos é maior a necessidade de segurança. Os benefícios flexíveis são cada vez mais aplicados nas empresas por forma a poderem satisfazer mais eficazmente as necessidades e vontades dos seus empregados (Ivancevich, 2007), pois cada um tem necessidades e vontades diferentes podendo, desta forma, ajustar os benefícios àquilo que realmente querem. Ivancevich, (2007) propõe quatro alternativas para flexibilizar os planos de benefícios:

- Os benefícios padrão mais benefícios flexíveis;
- Os benefícios modulares;
- Os benefícios de livre escolha;
- Os benefícios *cash* livre.



Os benefícios padrão mais benefícios flexíveis são aqueles que dão a oportunidade ao colaborador de, através dos benefícios padrão existentes, escolherem aqueles que são mais vantajosos para eles.

Os benefícios modulares são os que permitem ao colaborador, dentro dos benefícios existentes e do valor limite estipulado, escolher e se for ultrapassado o valor limite, o colaborador responsabilizar-se pelo excedente.

Os benefícios de escolha livre existem quando a empresa estipula um determinado valor para benefícios para cada colaborador e ele escolhe de livre vontade onde o utilizar mensalmente.

Os benefícios *cash* livre, em que o colaborador administra livremente a verba mensal ou anual que lhe é concedida para benefícios, ou seja é ele que diz qual o seu pacote de benefícios sem estar limitado a uma lista previamente definida.

É necessário as empresas terem consciência dos benefícios a aplicar e quando os aplicam ter em atenção e adotar algumas medidas (Ivancevich, 2007) tais como, a) estabelecer objetivos e uma estratégia de benefícios; b) envolver os participantes e os sindicatos nas decisões sobre os benefícios; c) divulgar bem as informações sobre os benefícios e d) monitorar os custos.

#### *1.3.4. Benefícios específicos (fringe benefits)*

Na literatura (*e.g.*, Milkovich *et al.*, 2011) os benefícios específicos (*fringe benefits*) são atribuídos apenas a alguns colaboradores. Normalmente são colaboradores que integram num grupo especial que partilha entre si uma posição estratégica importante para a organização. Por essa razão têm uma remuneração diferente da atribuída à maioria dos colaboradores da organização. Normalmente, integram este grupo os dirigentes, os quadros superiores especializados e os quadros técnicos altamente especializados. Os benefícios específicos (*fringe benefits*) mais comuns são a atribuição de viatura, as despesas de representação e as viagens (Camara *et al.*, 2007) e têm como objetivo valorizar os colaboradores da empresa considerados mais talentosos e mais importantes para a vantagem competitiva da empresa.

## 2. Satisfação dos colaboradores

A saúde das organizações depende da satisfação que os colaboradores retiram do seu trabalho (Gonçalves, 2011). Para que haja essa saúde organizacional é essencial haver elevada produtividade (Camara *et al.*, 2007) e é fundamental que as pessoas estejam motivadas com o projeto da empresa e para o seu trabalho. Desta forma, é crucial que a empresa faça uma correta e adequada gestão dos fatores de satisfação, de forma sustentada, para que seja possível obter motivação. A satisfação é “um estado emocional, expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade” (Brief 1998, *in* Cunha *et al.*, 2006, p.180). Porém Locke (1976, *in* Cunha *et al.*, 2006, p.180) define a satisfação como sendo “um estado emocional positivo ou de prazer resultante das experiências proporcionadas pelo trabalho ou da avaliação do trabalho”. Paralelamente, Hackman e Oldham (*in* Gonçalves, 2011, p.2) sugerem que a satisfação é determinada por estados psicológicos críticos produzidos por cinco características centrais do trabalho, tais como a variedade, a identidade, a significância, a autonomia de tarefas e o *feedback* recebido. Isto é, quanto maior for a variedade do conteúdo da função desempenhada a identificação do colaborador com a função ocupada, a importância da sua função, a autonomia do trabalho e o *feedback* recebido pelos outros acerca do trabalho realizado maior é a satisfação do trabalhador.

Porém, o aumento da satisfação e da motivação dos colaboradores parece ser obtido sobretudo pela utilização das recompensas intrínsecas, (Camara *et al.*, 2007), ou seja, pelo tipo de gestão, pelos mecanismos de reconhecimento, pelo desenho funcional, pelo tipo de trabalho, entre outros.

Quando as empresas focam os seus esforços na avaliação das necessidades de cada segmento da sua população (Camara *et al.*, 2007), através de uma gestão que procura que as recompensas praticadas sejam no sentido de satisfazer as necessidades prioritárias de cada elemento, conseguem satisfazer os seus colaboradores ou pelo menos contribuir para o aumento da sua satisfação atual. Os fatores monetários parecem ter uma forte influência na satisfação ou insatisfação e nos comportamentos dos indivíduos (Peretti, 2001).

A satisfação dos colaboradores com a remuneração (Ivancevich, 2007) depende dos mesmos gostarem ou não do pacote remuneratório oferecido pelo empregador. Este

autor (Ivancevich, 2007) encontrou evidências que mostram esta associação concretamente, ao constatar que os colaboradores quando insatisfeitos apresentam elevadas taxas de absentismo e rotatividade o que não se verifica quando estamos perante uma organização que tem colaboradores satisfeitos, cujas taxas de absentismo são praticamente nulas. A maior ou menor satisfação com o sistema de recompensas poderá, pois, ter reflexos sobre a produtividade, na medida em que pode ser geradora de maior ou menor absentismo, rendimento no desempenho individual ou mesmo desencadear no colaborador interesse em abandonar a empresa (Martins, 2005). A satisfação com o trabalho está ligada às próprias percepções que o trabalhador vai tendo com o sistema de recompensas.

## **2.1. Causas da satisfação**

Segundo Cunha *et al.* (2006), as causas da satisfação podem ser classificadas em causas pessoais e causas organizacionais. As causas que têm origem na pessoa podem ser analisadas segundo os fatores demográficos e as diferenças individuais (*e.g.* idade, sexo, antiguidade e função exercida). (*e.g.* Dias, 2010; Cunha *et al.*, 2006) A literatura refere que os indivíduos do sexo feminino têm menores salários e menores oportunidades comparativamente aos indivíduos do sexo masculino. Por esta razão. É possível compreender que os indivíduos do sexo feminino apresentem menor nível de satisfação.

Ao analisarmos outras variáveis demográficas, podemos referir que a satisfação é igualmente menor nos indivíduos que estão mais próximos da idade da reforma, que não têm formação superior e que sejam sobre qualificados (Dias, 2010). Os indivíduos solteiros, por sua vez tendem a revelar maior nível de satisfação (Dias, 2010). Simultaneamente, quando relacionamos diversas variáveis sociodemográficas dos indivíduos (*e.g.* idade, escolaridade, sexo), verificamos que os indivíduos com mais idade e menor escolaridade têm maior satisfação relativamente aos indivíduos jovens do sexo feminino (Rebouças *et al.*, 2007).

No que se refere às causas organizacionais, Cunha *et al.* (2006) apontam o salário, o trabalho em si mesmo, as perspetivas de carreira, o estilo de chefia e as condições físicas como as principais causas da satisfação. Estas causas organizacionais podem ser classificadas (Camara *et al.*, 2007; Cunha *et al.*, 2006) em recompensas

extrínsecas (*e.g.*, o salário) e recompensas intrínsecas (*e.g.*, trabalho em si mesmo, perspectivas de carreira, estilo de chefia, condições físicas).

Por sua vez, Robbins (2008) defende que não nos podemos centrar unicamente na forma de aumentar a satisfação, mas devemos ajudar os colaboradores, através de formação, a melhorar o ambiente de trabalho, os meios de trabalho permitindo-lhes a realização de um trabalho de qualidade superior, o que por inerência tenderá a aumentar a satisfação dos colaboradores.

A justiça distributiva permite relacionar o sistema de recompensas com a satisfação dos colaboradores (Anjos & Chambel, 2010). Isto é, os colaboradores que têm melhores desempenhos e são superiormente recompensados sentem que a organização promove a justiça distributiva. Mas se perante desempenhos diferenciados a empresa atribuir iguais recompensas, os colaboradores consideram existir injustiça distributiva, e por essa razão, ficam insatisfeitos.

Para Cunha *et al.* (2010), o desempenho e a satisfação com as recompensas estão fortemente e positivamente interligados. Logo, quanto mais satisfeito o colaborador estiver com a recompensa, maior será o seu desempenho. O mesmo acontece na relação entre a satisfação com as recompensas e o empenhamento organizacional (Cunha *et al.*, 2010). A satisfação é maior em pessoas que usufruem de programas de interação social, ou, quando o salário é adequado à função exercida levando a um maior comprometimento com o trabalho (Marqueze & Moreno, 2005) são, pois, as pessoas que revelam maior satisfação com as suas recompensas que revelam, em consequência, maior dedicação e vontade de melhorar o seu desempenho.

Por sua vez, um estudo realizado por Silva (2008) permite-nos verificar que “a influência da distribuição dos lucros na satisfação dos trabalhadores é mediada pela perceção de justiça. Isto é, a distribuição dos lucros pode ter uma influência negativa na satisfação quando não existe perceção de justiça procedimental e interacional”. Porém, os indivíduos satisfeitos com as práticas de gestão de recursos humanos (Semedo & Ribeiro, 2012) têm tendencialmente uma relação positiva com a justiça organizacional, revelando-se através de comportamentos positivos, como por exemplo, o menor *turnover*, maior desempenho, maior confiança na organização.

As práticas de remuneração têm uma importante influência na percepção de justiça. Para Anjos e Chambel (2010), a participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão sobre a recompensa que desejam, possibilitando a participação ativa dos colaboradores no desenho do sistema de recompensas, pode produzir um forte sentido de justiça revelando-se em atitudes mais positivas face aos resultados e à organização. As recompensas baseadas no desempenho traduzem-se em confiança nos incentivos pelos trabalhadores e segundo estas autoras (Anjos & Chambel, 2010) são componentes fundamentais na percepção de justiça, ou seja, são as recompensas ajustadas ao desempenho que percebem equidade ou justiça.

Os indivíduos que percebem injustas as suas recompensas têm atitudes e comportamentos, como a insatisfação, pior desempenho individual e/ou organizacional, *turnover* e absentismo e menores índices de comportamentos de cidadania (Anjos & Chambel, 2010). Todavia, a insatisfação traduz-se principalmente através dos inadequados salários, promoções, regalias e recompensas sendo, por outro lado, a satisfação realçada pelas relações com os colegas, chefias e natureza do trabalho Gonçalves (2011). Um estudo realizado por Neves e Lopes (2000) conclui, ainda, que as recompensas são uma das maiores causas da insatisfação acompanhadas da gestão global, sendo as maiores causas de satisfação a relação com as chefias diretas e colegas bem como o trabalho realizado.

## **2.2. Consequências da satisfação**

A literatura (Cunha *et al.*, 2006; Robbins, 2008) sugere serem diversas as consequências da satisfação. Por isso, a satisfação tem uma forte relação com a produtividade, embora, não signifique que os trabalhadores mais produtivos sejam os mais satisfeitos. O absentismo “involuntário” também parece estar fortemente ligado com a satisfação, pois um colaborador satisfeito não falta tanto como um colaborador insatisfeito. A rotatividade está também ligada à satisfação no trabalho ou, por vezes, em razão inversa, a insatisfação é o um dos fatores mais apontados para a elevada taxa de rotatividade. Complementarmente, um indivíduo satisfeito tem mais frequentemente comportamentos de cidadania organizacional, tornando-se mais prestável (Cunha *et al.*, 2006) nas atividades organizacionais.

Outra consequência da falta de satisfação no trabalho poderá estar associada com a saúde física e mental, das atitudes, do comportamento profissional e social, bem como com as repercussões para a vida pessoal, familiar e para a organização (Martinez & Bruzzi, 2003). Quando se desempenha bem um trabalho sentimos-nos bem interiormente. Se partirmos do princípio que a empresa recompensa em função da produtividade, e estando na base desta recompensa o reconhecimento, a satisfação dos colaboradores tende a aumentar. Por consequência, os colaboradores mais satisfeitos são também pessoas mais felizes (Robbins, 2008).

A satisfação com as recompensas depende do pacote de recompensas, que o empregador oferece (Ivancevich, 2007), nomeadamente salários e benefícios. Peretti (2001) sugere que quando é reduzida a taxa de absentismo, *turnover* e de reclamações, estes podem ser considerados fortes indicadores de satisfação dos colaboradores e, em concreto, a satisfação com as recompensas recebidas. Por conseguinte, colaboradores insatisfeitos conduzem a empresa a um elevado *turnover*, absentismo, e a muitas queixas (geralmente com as remunerações). A atividade sindical tende a ser forte e, por sua vez, os elevados níveis de ressentimentos são provocados pela perceção de injustiça interna (Porter & Coll, *in* Peretti, 2001).

É fundamental para o bem-estar das nossas organizações que os colaboradores se encontrem satisfeitos com o sistema de recompensas. Porter e Coll (*in* Peretti, 2001) argumentam que os colaboradores insatisfeitos transmitem esse sentimento no desempenho das suas funções, causando mau estar, não só a nível dos seus pares e superiores como também acabam por o transmitirem para o cliente externo, perdendo a empresa desta forma vantagem competitiva. É possível dizer que a satisfação é o estado dos colaboradores que torna possível uma empresa tornar-se a melhor no seu setor de atividade. Este estado só é possível se tivermos um sistema de recompensas devidamente estruturado, capaz de satisfazer as necessidades dos colaboradores (Porter & Coll, *in* Peretti, 2001).

## 2.3. Teorias explicativas da relação do sistema de recompensas com a satisfação

### 2.3.1. Teoria da Expectativa

A teoria da expectativa desenvolvida por Vroom (1964) e Lawler (1986) parece ser central em estudos recentes sobre o sistema de recompensas para explicar que as pessoas criam expectativas face às recompensas que a empresa lhes proporciona.

Esta teoria assenta no pressuposto de que quando um colaborador recebe uma recompensa, faz uma análise do valor desta face ao seu esforço e se desta análise o colaborador concluiu que está bem recompensado pelo seu esforço, motiva-o a um maior esforço. Por sua vez, se o colaborador achar que a recompensa não é adequada não está motivado para realizar qualquer esforço (Camara *et al.*, 2007).

Esta teoria está orientada para a importância do dinheiro na motivação, para o desempenho e dedicação, defendendo que as pessoas acreditam que se tiverem um bom desempenho terão maiores e melhores remunerações (Lawler, 1986; Sousa *et al.*, 2006), e, por inerência, estarão mais satisfeitos com as recompensas auferidas.

A teoria de Vroom (1964) demonstrou que as recompensas devem ser ajustadas àquilo que cada indivíduo valoriza e serem atrativas para conseguirem ser motivadoras. Isto é, realça a necessidade de regras claras que relacionem o desempenho e a recompensa (Santos, 1999).

### 2.3.2. Teoria Bifactorial

A teoria bifactorial ou dos dois fatores, desenvolvida por Herzberg (1966) divide-se em dois fatores: os fatores **Higiénicos** e os fatores **Motivadores**.

Os fatores higiénicos estão relacionados, segundo Herzberg (1966), com a segurança, o estatuto, as relações entre os subordinados e os superiores, a vida pessoal, as relações com o grupo, o salário, as condições de trabalho, as relações com os superiores, a supervisão e a política geral da empresa. Estes fatores reduzem a insatisfação no trabalho mas não geram por si só satisfação. Os trabalhadores têm

expectativas nestes fatores e é essa mesma expectativa que impede que se gere satisfação, levando somente à ausência de insatisfação.

Os fatores motivadores de Herzberg (Camara *et al.*, 2007) estão relacionados com a satisfação com o conteúdo do trabalho materializado com o crescimento, com a responsabilidade no trabalho propriamente dita, com a realização e com o reconhecimento. Esta categoria de fatores é responsável pela satisfação dos trabalhadores através do reconhecimento, da identificação com o trabalho, da responsabilização, motivando-os e desta forma levando a uma maior produtividade das organizações. Podemos concluir que o enriquecimento de tarefas constitui um maior contributo da teoria bifactorial de Herzberg, uma vez que incentivou muitas organizações a enriquecerem os postos de trabalho como forma de aumentar a motivação intrínseca do trabalho. São estes fatores geradores de motivação intrínseca que produzem um efeito duradouro de satisfação e de aumento da produtividade. Os fatores extrínsecos quando existem em elevado grau, apenas evitam a insatisfação, mas existem nas organizações para motivar a maiores desempenhos (Neves, 2001).

### *2.3.3. Teoria da equidade*

A **teoria da equidade** foi criada por Adams (1965) assente no pressuposto da relação entre o que os indivíduos recebem (salário, status, etc.) e o contributo (esforço, competência, etc.) comparativamente a outros colegas. Genericamente, os indivíduos comparam os seus rácios e quando têm a perceção de que estes são iguais, produzem estados equitativos gerando satisfação. Por outro lado, quando têm a perceção de que os rácios são desiguais, o indivíduo com maior rácio numa das dimensões (resultado ou contributo) sente-se injustamente recompensado (Camara *et al.*, 2007).

A presença de injustiça motiva os indivíduos a encontrarem a equidade ou a reduzir a iniquidade (Camara *et al.*, 2007) dependendo da dimensão da iniquidade experimentada. Por sua vez, a cultura e o nível de remuneração influenciam muito significativamente a perceção de equidade (Honrado, 2000).

Por equidade interna entende-se o grau de justiça que resulta da aplicação do sistema ao universo de funções existentes na empresa (Camara *et al.*, 2007).



São imprevisíveis as reações dos indivíduos perante situações em que se sentem injustiçados. Tanto podem ser do ponto de vista organizacional positivas como negativas, ou seja, o indivíduo pode retaliar, por exemplo, baixando o ritmo de trabalho ou trabalhar ainda mais (Cunha *et al.*, 2010).

O tratamento desigual e injusto implica a diminuição da produtividade, da motivação e de toda a envolvente, pois, geram descontentamento (Honrado, 2000). Assim, os indivíduos que percecionam como injustos os resultados recebidos tendem a demonstrar atitudes e comportamentos que se traduzem em insatisfação, furtos, pior desempenho, *turnover* e absentismo, aumento de conflitos e menores índices de comportamentos extra-papel. Por sua vez, quando há percepção de justiça, as respostas dos indivíduos são inversamente proporcionais (Gomes, *et al.*, 2010).

Quando não existe equidade interna, as consequências são negativas para a organização (Sousa *et al.*, 2006), uma vez que se torna inexplicável que pessoas com a mesma função, categoria, desempenhos de igual qualidade e qualificações e competências no mesmo nível tenham remunerações distintas.

Para que haja equidade interna e para que o sistema seja visto e percecionado como justo é fundamental que o sistema de recompensas seja inatacável, sendo para isso, necessário fazer uma exaustiva avaliação de funções (Cunha *et al.*, 2010). Torna-se, pois, fundamental que o sistema de recompensas seja transparente e claro para todos.

A Tabela 1 demonstra as diferentes formas como as pessoas podem responder à iniquidade, podendo esta ser favorável ou desfavorável.

**Tabela 1 - Tipos de respostas à iniquidade**

<b>Tipos de respostas</b>	<b>À iniquidade favorável</b>	<b>À iniquidade desfavorável</b>
Alteração dos contributos	O indivíduo aumenta a produtividade, esforça-se, coopera, adota comportamentos de cidadania.	O indivíduo diminui a produtividade reduz a qualidade do trabalho, adota comportamentos retaliatórios.
Alteração das recompensas	O indivíduo aceita que o seu salário seja aumentado em menor grau que o dos seus colegas.	O indivíduo furta objetos da organização por mais que não lhes sejam uteis.
Distorção cognitiva dos contributos e/ou recompensas	A pessoa convence-se que afinal, as suas competências especializadas são mais relevantes do que originalmente pensava, merecendo, portanto a vantagem salarial que recebe.	O indivíduo convence-se de que as boas condições de trabalho que usufrui, justificam um desnível salarial favorável aos seus colegas.
Abandono do campo	O indivíduo pede a transferência para um cargo mais exigente.	Absentismo, abandono da empresa, transferência do atual cargo para outro.
Ação sobre os outros	A pessoa que experimenta sentimentos de injustiça por receber o mesmo salário que um colega mais empenhado, pode tentar convencer este a baixar o respetivo nível de <i>inputs</i>	A pessoa tenta convencer o seu chefe de que é necessário proceder a aumentos salariais. Ou tentam persuadir os seus colegas de que devem esforçar-se mais.
Mudança do padrão de referência	A pessoa descobre que afinal existem indivíduos, que para as mesmas competências e funções recebem maior salário do que o seu.	O indivíduo descobre outros colaboradores em que o salário é muito inferior ao seu.

Fonte: (Cunha *et al.*, 2006)

Em suma, a teoria da equidade sugere que o desafio das organizações está a desenvolver um sistema de recompensas que seja percebido como sendo justo e equitativo, distribuindo as recompensas em relação às condições dos empregados, sobre o seu próprio valor na organização Cunha *et al.*, (2006) defendem que quem mais investe na organização deve receber mais da organização, logo o contributo desta teoria de Adams (1965) está em incentivar as organizações a serem capazes de diferenciar os contributos dos seus trabalhadores e recompensa-los de acordo com esses contributos.

#### 2.3.4. Teoria das necessidades

Se tivermos em mente a pirâmide da segmentação do tipo de população de uma empresa (Camara *et al.*, 2007) temos a noção que as necessidades dos técnicos e administrativos, isto é, da base da pirâmide, são essencialmente as fisiológicas e de segurança dado os baixos vencimentos, poucos benefícios e os contratos precários.

Ao contrário, as necessidades principais dos diretores e quadros superiores (Camara *et al.*, 2007) são a autoestima e autorealização, pois os restantes já foram assegurados por inerência dos elevados salários e realização profissional.

Para Maslow (1954) as necessidades que o homem sente são as causadoras da motivação, sendo as necessidades humanas aquelas que são indispensáveis à vida do homem, não sendo a sua origem apenas psicológica e instintiva, mas também cultural e social. Estas necessidades encontram-se hierarquizadas. O estudo realizado por Maslow (1954) permite verificar isso mesmo quando identifica, por ordem hierárquica, as necessidades, sendo elas:

- 1ª – As necessidades Fisiológicas;
- 2ª – As necessidades de Segurança;
- 3ª – As necessidades de Pertença;
- 4ª – As necessidades de Estima;
- 5ª – As necessidades de Realização Pessoal;

A pirâmide das necessidades de Maslow (1967) permite-nos constatar que, a satisfação das necessidades fisiológicas (Sousa *et al.*, 2006) é concebida através do salário base, subsídio de alimentação e respetivos subsídios a que eventualmente o colaborador tenha direito.

Por conseguinte, a satisfação das necessidades de segurança são realmente atingidas (Sousa *et al.*, 2006) quando satisfazem as necessidades de proteção com o sistema de recompensas que, para além do salário base e subsídio de alimentação, incluem, por exemplo, um seguro de saúde.

As necessidades de pertença são realmente satisfeitas quando satisfazemos as necessidades sociais (Sousa *et al.*, 2006) como, por exemplo, uma viatura da empresa cartão de crédito, entre outros.

Por sua vez, as necessidades de estima encontram-se satisfeitas quando atingimos a autoestima com o sistema de recompensas (Sousa *et al.*, 2006) que engloba, para além de todos os anteriormente mencionados, a participação em eventos, como por exemplo, a participação em reuniões internacionais.

Por fim, as necessidades de realização pessoal encontram-se atingidas na altura em que atingimos a autorealização com o sistema de recompensas (Sousa *et al.*, 2006), nomeadamente quando existe evolução na carreira organizacional.

Perante esta teoria, constatamos que os indivíduos têm um conjunto de necessidades que se encontram agrupadas, como uma hierarquia. No entanto, a passagem de um nível para outro mais elevado só se verifica quando as necessidades do nível anterior se encontram realizadas, demonstrando a forma como o indivíduo pretende ver satisfeitas as suas necessidades. Esta teoria demonstra-nos que as necessidades estão dependentes da possível hierarquia em que se encontra. Primariamente, estão implícitas as necessidades básicas (fisiológicas, sociais, segurança) e só posteriormente as mais sofisticadas (estima e autorealização).

### **3. Hipóteses de estudo**

Resultado da revisão da literatura apresentada, surgiram as hipóteses de estudo. Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), as hipóteses são proposições que estabelecem, num primeiro momento, uma relação entre dois termos (que podem ser fenómenos ou conceitos) em que essa se verifica no momento do tratamento de dados. Por conseguinte, temos as seguintes hipóteses:

H1: A satisfação com o sistema de recompensas é menor nos colaboradores do sexo feminino.

H2: Os colaboradores valorizam a componente monetária em detrimento da não monetária.

H3: A satisfação com o sistema de recompensas dos colaboradores é influenciada pela antiguidade na empresa.

H4: A componente fixa predomina no sistema de recompensas existente.

H5: A satisfação com o sistema de recompensas é maior nos colaboradores que possuem habilitação de nível superior.

H6: A satisfação com o sistema de recompensas é maior nos colaboradores com mais de 45 anos de idade.

Perante estas hipóteses, surgem como variáveis dependentes a *satisfação* e o *sistema de recompensas* e como variáveis independentes o *sexo*, a *antiguidade*, as *habilitações literárias* e a *idade*.

## **Capítulo II: Metodologia de Estudo**

De acordo com as hipóteses apresentadas anteriormente, sustentadas na revisão bibliográfica, neste capítulo será apresentado o método, o instrumento de recolha de dados, os procedimentos inerentes à recolha e tratamento de informação e os participantes envolvidos neste estudo.

### **4. Método de recolha de informação**

A investigação foi realizada sustentando-se numa metodologia quantitativa, pois esta tem a vantagem face a metodologia qualitativa de recolher dados possíveis de quantificar (Freixo, 2013). A metodologia quantitativa “distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise de relações que essas hipóteses sugerem” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 191). Este tipo de metodologia recorre a uma amostra representativa do universo que desejamos estudar, procurando inquirir o máximo de pessoas. Para interpretar os resultados obtidos recorre a análises estatísticas bivariadas e multivariadas (Martins, 2005). O método quantitativo é o mais adequado por se desejar conhecer a extensão do objeto de estudo. Privilegia o inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados.

### **5. Instrumento de recolha de dados**

Privilegiou-se o inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados. O questionário é um conjunto formal de perguntas que tem como propósito a recolha de informação junto de um dado público-alvo (Fink, 2003). O inquérito por questionário foi desenhado a partir de inquéritos aplicados em estudos tais como, Carvalho Dias (2010); Ferreira (1986); Gonçalves (2011); Honório (2009); Honrado (2000); Rebouças, *et al.* (2007); Semedo e Ribeiro (2012); Silva (2008). O principal objetivo do inquérito por questionário foi o de verificar a satisfação dos colaboradores das cooperativas agrícolas face ao sistema de recompensas de que beneficiam.

Deste modo, o inquérito por questionário foi constituído por um conjunto de perguntas abertas e fechadas. As questões de resposta aberta possibilitam ao respondente a total liberdade de resposta, sendo a sua codificação feita posteriormente,

por um ou vários juízes (Moreira, 2004). As respostas fechadas, por sua vez limitam o indivíduo à escolha da sua resposta pelas diferentes opções já existentes (Moreira, 2004). Estas são dadas em forma numérica, ou de forma à recodificação ser mínima. Nas questões fechadas, o inquirido deverá escolher uma das alternativas de resposta fornecidas (Fink, 2003). As questões fechadas têm a vantagem de que os seus dados são fáceis de codificar, analisar estatisticamente e de interpretá-los, e são livres de subjetividade (Fink, 2003). Mas, através das questões fechadas, é perdida informação, ao contrário das perguntas de resposta aberta, as quais fornecem mais informação, mais rica e muitas vezes inesperada. Contudo, Hill e Hill (2008) alertam que este tipo de resposta apresenta como desvantagem o fato de ser mais difícil a análise de cada resposta e mais moroso o seu tratamento e análise. As escalas de resposta fechada foram classificadas por itens, isto é, as escalas itemizadas são escalas de mensuração em que se apresenta um conjunto de números, com breves descrições associadas, que correspondem ao critério de mensuração, ordenados de forma crescente ou decrescente (Fink, 2003).

## **6. Procedimentos de recolha e tratamento de informação**

### **6.1. Procedimento de recolha de informação**

Inicialmente foi realizada uma apresentação do estudo e dos objetivos a atingir, em diversas cooperativas. Apenas se conseguiu obter autorização para a realização do estudo em duas, de um universo de cinco cooperativas, integradas na região Norte.

A recolha de informação iniciou em Maio de 2013, através da entrega dos questionários nas respetivas cooperativas que concederam a autorização. A entrega foi através do responsável de recursos humanos e este, depois de devidamente esclarecido, distribuiu os inquéritos por questionário pelos colaboradores da cooperativa que representa. Nos questionários constava uma breve explicação do pretendido com o estudo e os contactos telefónicos e de e-mail para o caso de surgir alguma dúvida.

Os instrumentos de recolha de informação foram de observação indireta, dado que “o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada. Ao responder às perguntas, o sujeito intervém na produção da informação” (Quivy &

Campenhoudt, 1998, p. 164). Porém, no que respeita à administração, essa foi realizada de forma direta, pois, “é o próprio inquirido que o preenche” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 189). O questionário foi-lhe entregue em mão pelo responsável de recursos humanos, encarregado de dar todas as explicações necessárias ao seu correto preenchimento.

Procedendo-se à entrega dos inquéritos à população alvo que, segundo Quivy e Campenhoudt (1998, p. 159), chama-se população, devendo este termo, designar “todo um conjunto de pessoas, como de organizações, ou de objetos de qualquer natureza”, dando-lhes um prazo para a entrega dos mesmos inicialmente de duas semanas. No entanto, este prazo foi prolongado por mais duas semanas para garantir maior número de respostas.

Após o preenchimento, os inquéritos foram depositados pelo inquirido numa caixa lacrada, que se encontrava num local acessível a toda a população da organização, de forma a garantir o anonimato do inquirido. Após este procedimento, a investigadora fez a recolha dos inquéritos nas respetivas organizações, na segunda e terceira semanas de Julho de 2013.

Na Tabela 2 podemos verificar que o questionário é constituído por 4 secções, sendo elas:

**Tabela 2 – Secções do inquérito por questionário**

I – Caracterização socioprofissional do respondente
II - Sistema de recompensas de que beneficia
III – Satisfação com o sistema de recompensas
IV – Interesse em outro sistema de recompensas

A primeira secção do questionário é composta por questões relativas aos dados de natureza individual tais como a idade, o sexo e o estado civil, habilitações literárias e de natureza organizacional, como a função atual, o departamento que integra, o tempo na empresa e o tipo de contrato.

A segunda secção do questionário é composta por um conjunto de questões que visam conhecer as recompensas que os colaboradores destas organizações beneficiam, nomeadamente as recompensas de carácter fixo, as variáveis e os benefícios.



Por sua vez, na terceira secção avaliou-se o grau de satisfação dos colaboradores das cooperativas face às recompensas de que beneficiam, numa escala de totalmente insatisfeito; muito insatisfeito; insatisfeito; satisfeito; muito satisfeito; totalmente satisfeito e não aplicável, isto é, uma escala de Likert com 7 itens.

No que se refere à IV secção, esta assenta num conjunto de questões que tem o propósito de saber quais as recompensas que os colaboradores gostariam de continuar a receber, as que gostariam de alterar e aquelas que gostariam de introduzir, bem como a sua opinião acerca da importância do sistema de recompensas para melhorar a sua motivação para trabalhar naquela organização.

## **6.2. Procedimento de tratamento da informação**

A informação recolhida através do inquérito por questionário foi devidamente inserida e tratada, através do programa informático estatístico – *SPSS Statistics, version 20* (Marôco, 2011; Pereira, 2004). Este programa auxilia no tratamento estatístico, uma vez que possibilita que o grande número de respostas pré-codificadas, sem significado em si mesmas sejam “úteis no âmbito de tratamento quantitativo que permita comparar as respostas globais de diferentes categorias sociais e analisar as correlações entre variáveis” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 190). Assim sendo, o tratamento estatístico, não esquecendo para isso as hipóteses de investigação, confere 1) precisão, clareza e rigor metodológico; 2) capacidade de manipular grande número de variáveis e 3) apresentar mais facilmente os resultados (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Contudo, é necessário ter em conta que a informação recolhida foi devidamente tratada através de testes não paramétricos, uma vez que ao testar a normalidade da amostra, através do teste de *Kolmogorov-Smirnov* e do teste de *Shapira-Wilks*, esta não apresentava normalidade por se tratar de uma amostra pequena e por não apresentar uma distribuição normal (Hill & Hill, 2008).

Deste modo, e de acordo com Pestana e Gageiro (2003), foi aplicado o *Mann-Whitney Test*, utilizado para comprar dois grupos independentes (Hipótese 1 – a satisfação com o sistema de recompensas é menor nos colaboradores do sexo feminino; Hipótese 5 – a satisfação com o sistema de recompensas é maior nos colaboradores que possuem curso superior; Hipótese 6 – a satisfação com o sistema de recompensas é

maior nos colaboradores com mais de 45 anos). Para tratar a hipótese 2 (os colaboradores valorizam a componente monetária em detrimento da não monetária) foi aplicado o *Wilcoxon Signed Ranks Test*, no qual é possível comparar dois grupos emparelhados, sendo que para analisar a hipótese 3 (a satisfação com o sistema de recompensas dos colaboradores é influenciada pela antiguidade na cooperativa) foi utilizado *Kruskal-Wallis Test*, o qual permite comparar dois ou mais grupos independentes. Além destes testes não paramétricos, foi utilizado, também, o *Friedman Test*, que compara dois ou mais grupos emparelhados, na hipótese 4 – a componente fixa predomina no sistema de recompensas existente nas cooperativas em estudo.

Para o estudo indutivo dos dados foi usado um nível de significância de 5%, para um intervalo de confiança de 95%.

## 7. Participantes do estudo

Uma organização sem fins lucrativos é uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens e serviços, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida em sociedade, com iniciativa privada, podendo não remunerar os detentores e fornecedores de capital e onde o trabalho poderá ser voluntário (Carvalho, 2013).

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), para estudar uma população tendo por base uma amostra, é fundamental ter em atenção três possibilidades, de modo a garantir a sua representatividade. Deste modo, a opção por estudar uma amostra representativa deve acontecer quando a população é muito volumosa e é essencial recolher bastantes dados para cada indivíduo ou quando é necessário recolher uma imagem globalmente conforme a que seria obtida, interrogando um conjunto da população. O método de amostragem é **amostragem não-casual por conveniência** (Hill e Hill, 2008), pelo facto de serem as cooperativas agrícolas o alvo do estudo. Sendo esta amostra, numa fase inicial, de fácil acesso ao investigador, e de forma mais rápida, tem a desvantagem de os resultados só poderem ser aplicados à amostra, não podendo ser extrapolados, uma vez que a amostra pode não ser suficientemente significativa, podendo não representar a população (Hill & Hill, 2008). A investigação foi realizada através de uma amostra composta por colaboradores de duas cooperativas, pelo facto do interesse incidir sobre a satisfação face ao sistema de recompensas dos colaboradores de cooperativas agrícolas, e uma vez que das várias cooperativas da região Norte do País contactadas, via telefone

e *email*, apenas duas autorizaram o estudo. A falta de autorização das restantes cooperativas contactadas pode dever-se ao facto da investigadora ser colaboradora de uma cooperativa agrícola, sendo vista como alguém da “concorrência”. Por mais que estejamos a falar de organizações sem fins lucrativos e tratar-se de uma entidade, que fornece bens e serviços, com o propósito de melhorar a qualidade de vida em sociedade (Carvalho, 2013), este comportamento acabou por não se manifestar.

A população alvo deste estudo incide em 115 colaboradores, em que 82 colaboradores são da organização A e 33 da organização B. Como não foi possível recolher as respostas da totalidade da população conseguimos obter uma amostra de 72 colaboradores na organização A (isto é 87,80% de inquiridos) e a amostra da organização B é constituída por 22 colaboradores (isto é, 66,67%), como é possível verificar através da Tabela 3.

**Tabela 3 – Constituição da amostra**

<b>Organização</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Casos omissos</b>	<b>Total de inquiridos</b>
<b>A</b>	47	24	1	72
<b>B</b>	12	10	-	22
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	<b>94</b>

No total foram inquiridos 94 colaboradores que representam a amostra do nosso estudo.

A amostra da organização A integra 22 inquiridos do sexo feminino e 47 do sexo masculino, um inquirido não se identificou quanto ao sexo.

A amostra da organização B é constituída por 10 inquiridos do sexo feminino e 12 do sexo masculino.

## Capítulo III: Resultados do Estudo

### 8. Caracterização da amostra

#### 8.1. Caracterização da amostra por sexo

No total da amostra, é maior a percentagem de indivíduos do sexo masculino (62,77%) em relação aos indivíduos sexo feminino (36,17%) havendo uma omissão de resposta de um dos inquiridos quanto ao sexo (Tabela 4).

**Tabela 4 – Distribuição dos Inquiridos por Sexo**

Sexo	Número	%
Masculino	59	62,77
Feminino	34	36,17
Omissão	1	1,06
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100</b>

#### 8.2. Caracterização da amostra por idade

As idades situam-se essencialmente entre os 35 e os 39 anos e entre os 45 e os 49 anos. Cada uma das classes etárias, representa uma percentagem de (19,15%) perfazendo ambas as classes etárias um total de 38,30% da amostra. Seguem-se as classes etárias entre os 50 e os 59 anos (27,66%), seguindo-se os inquiridos com idades entre os 30 e os 34 anos (12,77%), entre os 25 e os 29 anos (6,37%), entre os 18 e os 24 anos (5,32%) e entre os 40 e os 44 anos (5,32%). Por fim, com mais de 60 anos, a amostra é constituída por (4,26%) dos inquiridos, ou seja, a classe etária menos representativa neste estudo (Tabela 5).

**Tabela 5 – Distribuição dos Inquiridos por Idade**

Classes Etárias	Número	%
18-24	5	5,32
25-29	6	6,37
30-34	12	12,77
35-39	18	19,15
40-44	5	5,32
45-49	18	19,15
50-54	13	13,83
55-59	13	13,83
+ 60	4	4,26
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100</b>

### 8.3. Caraterização da amostra por estado civil

No que respeita ao estado civil, a percentagem mais elevada é dos inquiridos casados /união de facto (77,66%), seguido dos solteiros (19,15%), havendo (1,06%) de inquiridos separados/divorciados. Nesta análise obtivemos 2 omissões que representam (2,13%) das respostas (Tabela 6).

**Tabela 6 – Distribuição dos Inquiridos por Estado Civil**

Estado civil	Número	%
<b>Solteiro</b>	18	19,15
<b>Casado/união de facto</b>	73	77,66
<b>Separado/divorciado</b>	1	1,06
<b>Omissão</b>	2	2,13
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100</b>

### 8.4. Caraterização da amostra por departamento

Relativamente ao departamento, esta amostra integra 20 inquiridos (21,27%) do departamento de Vendas, seguindo-se os departamentos financeiros (14,87%), ADS/OPP (13,83%), Contraste (11,70%), Nutrição animal (7,45%), Inseminação (5,32%), veterinário (4,26%), SNIRA (4,26%), Compras (3,19%), Farmácia (2,13%), Informático (2,13%), Recursos Humanos (1,06%), Marketing (1,06%). Esta amostra inclui, ainda, (5,32%) de inquiridos de “outros departamentos”, acrescidos de 2 omissões nas respostas (2,13%), conforme mostra a Tabela 7.

**Tabela 7 – Distribuição dos Inquiridos por Departamento**

Departamento	Número	%
<b>ADS/OPP</b>	13	13,83
<b>Compras</b>	3	3,19
<b>Contraste</b>	11	11,70
<b>Farmácia</b>	2	2,13
<b>Financeiro</b>	14	14,89
<b>Informático</b>	2	2,13
<b>Inseminação</b>	5	5,32
<b>Marketing</b>	1	1,06
<b>Nutrição animal</b>	7	7,45
<b>Recursos Humanos</b>	1	1,06
<b>SNIRA</b>	4	4,26
<b>Vendas</b>	20	21,27
<b>Veterinário</b>	4	4,26
<b>Outro Departamento</b>	5	5,32
<b>Omissos</b>	2	2,13
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100</b>

### 8.5. Caraterização da amostra por habilitações literárias

A amostra é composta principalmente por pessoas com ensino secundário (29,79%), e com o ensino básico – 3º ciclo (28,72%). Os licenciados representam 21,28% da amostra. O ensino básico – 2º ciclo tem uma percentagem de 9,57%, seguindo-se as pessoas com o ensino básico – 1º ciclo 4,26%. Com menor percentagem, encontram-se as pessoas com bacharelato e mestrado, cada categoria representando 3,19% da amostra (Tabela 8).

**Tabela 8 – Distribuição dos Inquiridos por Habilitações Literárias**

Habilitações literárias	Número	%
Ensino Básico – 1º ciclo	4	4,26
Ensino Básico – 2º ciclo	9	9,57
Ensino Básico – 3º ciclo	27	28,72
Ensino secundário	28	29,79
Bacharelato	3	3,19
Licenciatura	20	21,28
Mestrado	3	3,19
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100</b>

### 8.6. Caraterização da amostra por tempo na empresa

No que diz respeito ao tempo na empresa, 13,83% dos inquiridos tem uma antiguidade na empresa que varia entre os 6 meses e 3 anos. 16 inquiridos (17,02%) estão na empresa à pelo menos 3 anos, e um máximo de 10 anos. Com mais de 10 anos de antiguidade (68,09%) temos a maioria dos inquiridos. Há a registar uma resposta omissa (1,06%), conforme mostra a Tabela 9.

**Tabela 9- Distribuição dos Inquiridos por tempo na empresa**

Tempo na empresa	Número	%
6 meses e 3 anos	13	13,83
3 e 10 anos	16	17,02
+ 10 anos	64	68,09
Omissos	1	1,06
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100</b>

### 8.7. Caraterização da amostra por tipo de contrato laboral

A maior percentagem dos inquiridos da nossa amostra possui um contrato efetivo com a organização (96,81%), e apenas uma pequena minoria da amostra

(2,13%) tem contrato a prazo. Um inquirido optou por não responder a esta pergunta (1,06%) como é possível verificar na Tabela 10.

**Tabela 10 – Distribuição dos Inquiridos por tipo de contrato laboral**

<b>Tipo de contrato</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
<b>Prazo</b>	2	2,13
<b>Efetivo</b>	91	96,81
<b>Omisso</b>	1	1,06
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100</b>

Em suma, verificamos que a amostra do nosso estudo é predominantemente do sexo masculino (62,77%). No que respeita à idade, os grupos etários mais representados são dos 35-39 e dos 45-49 anos, cada um com 18 pessoas (19,15%). Em relação ao estado civil prevalecem os casados/união de facto com 77,66%. No caso das habilitações académicas, os participantes com o 9º ano ou com o 12º ano formam um total de 58,51% da amostra. Os inquiridos com habilitações superiores (20 licenciados e 3 com mestrado) representam 24,47% da nossa amostra. A grande percentagem da amostra estudada (68,09%) está há mais de 10 anos na organização, sendo igualmente predominante o tipo de contrato efetivo (96,81%). Por último, a amostra divide-se entre vários departamentos, sendo os departamentos de vendas (21,27%) e o financeiro (14,89%) os mais representativos. Para uma análise mais detalhada sobre a caracterização da amostra, ver o anexo 1.

## **9. Resultados sobre as hipóteses de Estudo**

Nesta secção procedemos à apresentação dos resultados que incidem sobre as hipóteses do nosso estudo.

### **9.1. Relação entre a satisfação com o Sistema de Recompensas e o Sexo**

A nossa hipótese 1 considera que a satisfação com o sistema de recompensas é menor nos colaboradores do sexo feminino. A tabela 11 mostra-nos essa relação.

**Tabela 11 - Relação entre o Sistema de Recompensas e o Sexo**

Recompensas	Sexo	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Z	P
Recompensas Fixas	Masculino	57	45,78	2609,50	***	***
	Feminino	32	43,61	1395,50		
Recompensas Variáveis	Masculino	35	31,36	1097,50	<b>-2,04</b>	<b>0,04</b>
	Feminino	21	23,74	498,50		
Benefícios	Masculino	51	40,13	2046,50	***	***
	Feminino	27	38,31	1034,50		
Recompensas Geral	Masculino	57	47,01	2679,50	***	***
	Feminino	32	41,42	1325,50		

Para verificar qual o género mais satisfeito com as recompensas, realizamos o *Mann-Whitney Test*. O teste verifica a hipótese de que, efetivamente, existem diferenças significativas entre os géneros ( $Z=-2,04$  e  $p=0,04$ ) salientando-se que o *mean rank* mais elevado é o do género masculino, como se pode observar na Tabela 11. Esta situação aplica-se em todas as recompensas, isto é, para as recompensas fixas o *mean rank* é 45,78, para as recompensas variáveis é de 31,36 e para os benefícios é 40,13. No que respeita à satisfação geral o *mean rank* obtido é de (47,01).

## 9.2. Relação entre as Componentes Monetária e Não Monetária do Sistema de Recompensas e o Grau de Satisfação dos Colaboradores

A nossa Hipótese 2 considera que os colaboradores valorizam a componente monetária em detrimento da não monetária.

Para avaliar a relação existente entre as duas dimensões da escala, isto é, as que representam as recompensas monetárias (calculadas em função da média das: recompensas fixas e recompensas variáveis) e as recompensas não monetárias (benefícios) realizou-se o *Wilcoxon Signed Ranks Test* (Tabela 12).



**Tabela 12 - A Relação entre as Componentes Monetária e Não Monetária do Sistema de Recompensas e o Grau de Satisfação dos Colaboradores**

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
<b>Recompensas com Benefícios - Recompensas Monetárias</b>	Negative Ranks	59 <sup>a</sup>	37,73
	Positive Ranks	14 <sup>b</sup>	33,93
	Ties	6 <sup>c</sup>	
	Total	79	

<b>Recompensas com Benefícios - Recompensas Monetárias</b>	
Z	-4,817 <sup>a</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

O teste verifica a hipótese de existirem diferenças significativas em duas dimensões do sistema de recompensas, isto é, recompensas monetárias e não monetárias ( $Z=-4,82$  e  $p=0,00$ ), em que o *mean rank* é superior (37,73) nas recompensas não monetárias. Este resultado é corroborado no facto de o valor do teste ser negativo ( $Z=-4,82$ ) devido a um maior número de casos em que a recompensa monetária é mais importante que a não monetária.

### **9.3. Relação entre o Sistema de Recompensas e a Antiguidade dos Colaboradores**

A nossa Hipótese 3 afirma que a satisfação com o sistema de recompensas dos colaboradores é influenciada pela antiguidade na cooperativa. Na Tabela 13 apresentamos os resultados desta relação.

**Tabela 13 - Relação entre o Sistema de Recompensas e a Antiguidade dos Inquiridos**

	Tempo na empresa	N	Mean Rank	Z	P
Recompensas Fixas	Entre 6 meses e 3 anos	13	46,15	***	***
	Entre 3 e 10 anos	16	46,00		
	Mais de 10 anos	60	44,48		
Recompensas Variáveis	Entre 6 meses e 3 anos	6	29,25	***	***
	Entre 3 e 10 anos	13	24,46		
	Mais de 10 anos	37	29,80		
Benefícios	Entre 6 meses e 3 anos	11	46,36	<b>6,02</b>	<b>0,05</b>
	Entre 3 e 10 anos	15	50,63		
	Mais de 10 anos	53	35,67		
Recompensas Geral	Entre 6 meses e 3 anos	13	48,00	***	***
	Entre 3 e 10 anos	16	52,44		
	Mais de 10 anos	60	42,37		

Para avaliar a satisfação existente com as recompensas mediante a antiguidade na empresa, isto é, avaliar qual a relação entre ambas as variáveis, realizou-se o *Kruskal-Wallis Test*. Este teste verifica a hipótese de existência de diferenças significativas no que respeita à antiguidade na empresa ( $Z=6,02$ ;  $p=0,05$ ).

Salienta-se que os colaboradores com antiguidade entre os 6 meses e os 3 anos apresentam um *mean rank* mais elevado relativamente aos benefícios (46,36), seguido da relação com as recompensas fixas (46,15) e, por fim, as recompensas variáveis (29,25).

Relativamente aos colaboradores entre os 3 e os 10 anos de antiguidade constatamos a mesma ordem, ou seja, um maior *mean rank* com os benefícios (50,63) seguido das recompensas fixas (46,00) e, por fim, as recompensas variáveis (24,46).

Finalmente, os colaboradores com mais de 10 anos de antiguidade na empresa apresentam um *mean rank* mais elevado na relação com as recompensas fixas (44,48), seguido dos benefícios (35,67) e, por fim, as recompensas variáveis (29,80).

No geral, os colaboradores que apresentam um *mean rank* mais elevado são colaboradores com 3 a 10 anos de antiguidade na empresa (52,44) seguido dos colaboradores entre os 6 meses e os 3 anos (48,00) e, por fim, os colaboradores com mais de 10 anos (42,37).

Tal como se observa na tabela 13, a satisfação com o sistema de recompensas dos colaboradores não tem influência estatisticamente significativa com a antiguidade.

#### **9.4. A Predominância da Componente Fixa do Sistema de Recompensas**

A Hipótese 4 do nosso estudo procura confirmar o predomínio da componente fixa no sistema de recompensas das cooperativas estudadas em relação às componentes variável e benefícios.

Para avaliar a relação existente entre as 3 dimensões do sistema de recompensas, (recompensas fixas, recompensas variáveis e benefícios), com vista a avaliar a dimensão predominante, realizou-se o *Friedman Test* para medir as diferenças entre as três dimensões, tal como é visível na Tabela 14.

**Tabela 14 - Relação entre a Predominância da Componente Fixa do Sistema de Recompensas**

<b>Tipo de Recompensas</b>	<b>Mean Rank</b>
Recompensas fixas	2,88
Recompensas variáveis	1,25
Recompensas com benefícios	1,88
Chi-square	82,627
Asymp. Sig.	,000

O teste verifica a hipótese da existência de diferenças significativas nas 3 dimensões ( $X^2=82,63$  e  $p=0,00$ ) salientando-se que o *mean rank* mais elevado é o de recompensas fixas (2,88), seguido dos benefícios (1,88) e, por último, o das recompensas variáveis (1,25).

### 9.5. Relação entre os Sistema de Recompensas e a Habilitação dos Inquiridos

A nossa Hipótese 5 procura verificar que a satisfação com o sistema de recompensas é maior nos colaboradores que possuem curso superior (ver Tabela 15).

**Tabela 15 - Relação entre a Satisfação com o Sistema de Recompensas e a Habilitação dos Inquiridos**

	Habilitações	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Z	P
Recompensas fixas	Não superiores	64	45,33	2901,00	***	***
	Superiores	26	45,92	1194,00		
Recompensas variáveis	Não superiores	37	31,72	1173,50	<b>-2,49</b>	<b>0,01</b>
	Superiores	19	22,24	422,50		
Benefícios	Não superiores	54	39,01	2106,50	***	***
	Superiores	25	42,14	1053,50		
Recompensas geral	Não superiores	64	44,25	2832,00	***	***
	Superiores	26	48,58	1263,00		

Tal como se observa na tabela 15, foi realizado o *Mann-Whitney Test* para avaliar a relação existente entre as variáveis “satisfação com o sistema de recompensas nas suas 4 dimensões da escala (recompensas fixas, recompensas variáveis, benefícios e recompensas no geral)” e “satisfação existente nos colaboradores em função das habilitações literárias”.

O teste demonstra uma diferença significativa nas recompensas variáveis em função das habilitações literárias ( $Z=-2,49$  e  $p=0,01$ ). Os colaboradores sem habilitações literárias superiores apresentam um *mean rank* mais elevado (31,72) do que os colaboradores com habilitações literárias superiores (22,24).

### 9.6. Relação entre a satisfação com o Sistema de Recompensas e a Idade dos Inquiridos

A Hipótese 6 considera que a satisfação com o sistema de recompensas é maior nos colaboradores com mais de 45 anos (ver Tabela 16).

**Tabela 16 - Relação entre a Satisfação com o Sistema de Recompensas e a Idade dos Inquiridos**

	Idade1	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Z	P
Recompensas Fixas	Menos de 45 anos	46	45,03	2071,50	-0,18	0,86
	Pelo menos 45 anos	44	45,99	2023,50		
Recompensas Variáveis	Menos de 45 anos	29	27,62	801,00	-0,50	0,61
	Pelo menos 45 anos	27	29,44	795,00		
Benefícios	Menos de 45 anos	40	43,45	1738,00	-1,36	0,17
	Pelo menos 45 anos	39	36,46	1422,00		
Recompensas Geral	Menos de 45 anos	46	46,64	2145,50	-0,42	0,67
	Pelo menos 45 anos	44	44,31	1949,50		

Na tabela 16 apresentam-se os resultados da realização do *Mann-Whitney Test* para avaliar a relação entre a “satisfação com o sistema de recompensas nas suas 4 dimensões da escala (recompensas fixas, recompensas variáveis, benefícios e recompensas no geral) ” e a “idade dos colaboradores (idade superior *versus* inferior a 45 anos).

Os resultados do teste não são significativos pelo que não se verifica a hipótese de existência de relação entre ambas as variáveis, dado que apresenta um *mean rank* muito próximo entre os colaboradores com mais e menos de 45 anos ( $p > 0,05$ ).

Em anexo é possível verificar os outputs relativos aos testes estatísticos das diferentes hipóteses.

## **Capítulo IV: Discussão dos Resultados sobre as Hipóteses**

### **10. Discussão das hipóteses**

#### **10.1. Hipótese 1**

Esta hipótese pressupõe que há menor satisfação nos inquiridos do sexo feminino. O resultado vai de encontro à revisão bibliográfica mencionada ao longo do estudo em que as mulheres revelam menor satisfação com o Sistema de Recompensas (Dias, 2010; Cunha *et al.*, 2006). É possível que os nossos resultados possam ser explicados, também, por questões culturais associadas à sociedade portuguesa. Isto é, em Portugal o salário das mulheres é mais baixo quando comparado com os dos homens (Ferreira, 2010).

#### **10.2. Hipótese 2**

Os resultados da hipótese 2 demonstram que efetivamente os colaboradores destas empresas valorizam a componente monetária em detrimento da componente não monetária, tal como refere Ferreira (2010) o que pode ser explicado pela cultura organizacional e pelos salários cada vez mais reduzidos devido às elevadas taxas de contributivas.

#### **10.3. Hipótese 3**

A antiguidade na organização, segundo os nossos resultados, não tem relação com a satisfação com as recompensas. Os dados obtidos demonstram que os colaboradores têm uma fraca relação entre as recompensas e a antiguidade, tal como Robbins (2008) defende, embora os colaboradores com 6 meses a 3 anos de antiguidade apresentem uma satisfação mais relevante. Estes resultados podem estar associados ao facto de estes colaboradores se encontrarem, ainda, numa fase de ascensão laboral, tendo em conta que têm mais possibilidade de evolução de carreira e por ainda não terem atingido uma certa monotonia nas funções desempenhadas (Dias, 2010; Cunha *et al.*, 2006).

#### **10.4. Hipótese 4**

Efetivamente a componente monetária fixa é a componente salarial predominante no sistema de recompensas existente nas empresas em estudo. O resultado comprova que os colaboradores recebem maioritariamente recompensas fixas

( $p=0,00$ ), o que demonstra um sistema de recompensas monótono e com necessidade de implementação de um Sistema de Recompensas. Estes resultados vão de encontro à literatura (*e.g.*: Camara *et al.*, 2007; Peretti, 2001) que sugere que os Sistemas de Recompensas das organizações atuais devem incluir outras componentes para além do salário fixo. Por exemplo, Camara *et al.* (2007) enfatizam a importância da componente variável como mais adequada para incentivar a melhores desempenhos enquanto Peretti, (2001) prefere sublinhar que os benefícios são mais adequados quando o objetivo da organização é reter e motivar os colaboradores.

### **10.5. Hipótese 5**

Os resultados obtidos foram em conformidade com a nossa hipótese, ou seja, os colaboradores que possuem habilitações literárias superiores encontram-se mais satisfeitos com as recompensas de que beneficiam. Estes resultados prendem-se com o facto de os colaboradores com habilitações literárias superiores nas empresas em estudo assumirem funções de chefia o que por consequência leva a auferirem remunerações mais elevadas comparativamente com os colaboradores sem habilitações literárias superiores. Estes resultados são coerentes com a literatura (*e.g.* Dias, 2010; Rebouças *et al.*, 2007) que sugere que o maior grau de satisfação com o sistema de recompensas existe entre os colaboradores que auferem uma recompensa mais elevada. Nas cooperativas do nosso estudo constatamos que são os lugares de chefia que são remunerados de forma superior confirmando, assim, os pressupostos da literatura. Por exemplo, Camara *et al.*, (2007) e Cunha *et al.* (2006) dizem que à medida que se ascende na hierarquia, o sistema de recompensas deve ser mais atrativo ou o grau de responsabilidade e autonomia deve ser mais elevado.

### **10.6. Hipótese 6**

A correlação entre as recompensas e a idade dos colaboradores nas empresas em estudo não é estatisticamente significativa. Este resultado pode ser explicado pelo facto destas empresas não discriminarem os colaboradores face às suas idades e de terem um leque bastante alargado relativamente às faixas etárias (dos 18 aos 64 anos). Este resultado pode dever-se ao facto de estas empresas remunerarem os seus colaboradores especialmente pelas suas competências e não pela antiguidade na empresa (Camara *et al.*, 2007).

## **Capítulo V: Conclusões**

### **11. Contributos do estudo.**

Do ponto de vista teórico foi possível enriquecer o conhecimento sobre a teoria das recompensas ao obtermos resultados que confirmam ser importante a existência de um sistema de recompensas diversificado. Esta conclusão abandona o pressuposto de que apenas os sistemas de recompensas centrados na componente fixa é que são eficazes para a satisfação dos colaboradores.

Do ponto de vista da prática, o estudo agora concluído evidencia a necessidade de implementação de sistemas de recompensas que valorizem outras componentes para além do salário fixo. Os resultados mostram que ambas as cooperativas poderão aumentar a satisfação dos seus colaboradores caso desejem repensar o seu atual sistema de recompensas, introduzindo para além da componente fixa, a componente variável e de benefícios.

### **12. Limitações do Estudo e Pistas de Investigação Futura**

Importa compreender que este estudo sendo exploratório e incidindo sobre um contexto empresarial e geográfico específico apresenta algumas limitações, que podem ser eliminadas em investigações futuras. Por exemplo, as dificuldades inerentes à tentativa de fazer um levantamento exaustivo de todas as cooperativas agrícolas da região Norte de Portugal, permitiu-nos tomar consciência de algumas limitações:

- A escolha da técnica do inquérito por questionário. Não obstante tratar-se de uma técnica adequada às características da população e objetivos do estudo, o inquérito sendo de administração direta poderá ter suscitado algumas dúvidas não controladas pelo pré-teste;
- A utilização de apenas uma técnica de recolha de informação limita a riqueza dos dados obtidos não havendo oportunidade para esclarecimentos adicionais ou aprofundamento da pesquisa. Importará fazer um estudo mais exaustivo, recorrendo à metodologia qualitativa, para aprofundar alguns dados, nomeadamente com recurso a entrevistas livres. Pois, algumas das correlações entre variáveis são de difícil explicação, o que exige, no futuro, estudos complementares mais profundos;



- Ainda que garantindo o anonimato, o facto do inquirido ser trabalhador de uma empresa e o inquérito ter sido ministrado no local de trabalho poderá ter criado algum receio na sinceridade das respostas com medo de haver retaliações por parte da entidade patronal;
- O facto de esta amostra se resumir apenas a duas cooperativas é uma das grandes limitações do estudo. O número de cooperativas inquiridas que constituíram a amostra não é segundo Krejcie e Morgan (1970) representativa da população, comprometendo a extensão das conclusões alcançadas para a população em estudo;
- Em pesquisas futuras pensamos que, embora limitando geograficamente à região Norte, poderá o estudo ser alargado a empresas de outros setores e introduzidas mais variáveis de estudo.
- De igual modo, seria interessante alargar o estudo a todas as cooperativas agrícolas do país, de forma a ser possível obter dados exatos do sistema de recompensas aplicado nas mesmas.

### **13. Considerações Finais**

Podemos concluir haver uma forte influência da satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas em função do sexo, pois os resultados obtidos confirmam que os colaboradores do sexo feminino são os menos satisfeitos com as recompensas de que beneficiam. Este resultado confirma o pressuposto da literatura (e.g. Cunha *et al.*, 2006; Dias, 2010) que considera que a desigualdade de géneros continua a verificar-se em pleno século XXI.

O estudo sugere também que por mais benefícios que os colaboradores possam usufruir, a componente monetária sobrepõe-se, o que é verificado também por outros estudos (Ferreira, 2010). Mesmo que a componente monetária seja a mais valorizada pelos colaboradores e a mais utilizada por estas organizações, estas encontram-se, cada vez mais, sujeitas a uma maior “carga fiscal”, o que deverá fazer com que os benefícios se tornem mais atraentes em futuros sistemas de recompensas que possam vir a introduzir. Efectivamente, os colaboradores destas cooperativas recebem maioritariamente recompensas monetárias fixas, o que demonstra estarmos perante organizações que continuam a investir num sistema de recompensas simples e

desadequado da realidade das organizações mais sofisticadas e mais orientadas para a satisfação dos colaboradores.

Tendo sido estudada a relação entre a satisfação com o sistema de recompensas e a antiguidade bem como com a idade dos colaboradores nas organizações participantes neste estudo, foi possível concluir que ambas as variáveis independentes (antiguidade e idade) não explicam a maior ou menor (in)satisfação com as recompensas auferidas. Esta conclusão poderá ser explicada pelo facto de cada vez mais os colaboradores estarem conscientes de não haver “emprego para toda a vida”. Conclui-se, pois, que estamos perante colaboradores que estão conscientes que as competências demonstradas devem estar na base dos sistemas de recompensas de que possam beneficiar.

Os colaboradores com habilitações superiores das empresas em estudo demonstraram estar mais satisfeitos com as recompensas. Tal como se verifica em estudos anteriormente realizados por Dias (2010) e Rebouças *et al.*(2007). Estes dados poderão estar directamente relacionados com o facto de os colaboradores com habilitações literárias superiores assumirem cargos de maior relevo na empresa.

As principais conclusões obtidas permitem-nos considerar que a continuação de estudos neste âmbito podem tornar-se profícuos no conhecimento e desenvolvimento dos sistemas de recompensas utilizados nestas cooperativas, estando certos de que a introduzirem-se as recompensações aqui propostas, a satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas aumentará no curso/médio prazos.

## Referências Bibliográficas

Adams, J. S. (1965). *Advances in Experimental Social Psychology in L. Benkowitz* : Academic Press, vol.2, pp.267-299.

Almeida, J. F., & Pinto, J. M. (1995). *A Investigação nas Ciências Sociais. 5ª Edição*. Lisboa: Editorial Presença.

Anjos, M., & Chambel, M. J. (2010). A Distribuição de Lucros: Consequências na Percepção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores. In E. Vaz, & V. Meirinhos, *Recursos Humanos: das Teorias às Boas Práticas - Os Artigos de Investigação e Intervenção* (pp. 18-20). Penafiel: Editorial Novembro.

Bancaleiro, J. (2008). *Gestão de Activos Humanos no Século 21*. Lisboa: Editora RH.

Bilhim, J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Camara, P. B. (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.

Carvalho, J. M. (2013). *O Desenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos*. Obtido em 2 de Março de 2013, de Observatório Nacional de Recursos Humanos: [http://www.onrh.org/resultados\\_nacionais.php](http://www.onrh.org/resultados_nacionais.php)

Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: o papel dos recursos humanos nas organizações, 3ª Edição*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações, 8ª Edição* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2008). *Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho, 6ª Edição*. Rio de Janeiro: Manole.

Cunha, M. P., Gomes, J. F., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

D'Oliveira, T. (2007). *TESES E DISSERTAÇÕES: Recomendações para a Elaboração e Estruturação de Trabalhos Científicos, 2ª Edição*. Lisboa: Editora RH.

Dias, A. L. (2010). *Satisfação no Trabalho em Portugal: Uma análise longitudinal com recurso a latent growth curve models*. Lisboa: ISCTE-Instituto Superior de Ciencias do Trabalho e da Empresa.

Domingues, L. H. (2003). *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas*. Lisboa: ISCSP-U.T.L.

Ferreira, V. (2010). *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego. Edição Comemorativa dos Trinta Anos da Lei da Igualdade e da CITE*. Obtido em Setembro de 2013, de [www.ces.uc.pt: http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/630\\_Virg%20Ferreira%20-%20Disparidades%20entre%20sal%20E1rios%20femin%20e%20mascul%20em%20Portugal.pdf](http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/630_Virg%20Ferreira%20-%20Disparidades%20entre%20sal%20E1rios%20femin%20e%20mascul%20em%20Portugal.pdf)

Ferreira, V. (1986). O Inquérito por Questionário na Construção de Dados Sociológicos. In A. S. Silva, & J. M. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.

Fink, A. (2003). *The Survey Handbook (2ª ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Freire, J. (1993). *Sociologia do Trabalho - Uma Introdução*. Lisboa: Edições Afrontamento.

Freixo, M. J. (2013). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Gonçalves, T. (2011). *Satisfação Profissional e Percepção do Apoio Organizacional: estudo exploratório como contributo para um sistema de compensações e benefícios no sector farmacêutico*. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Herzberg, F. (1966). *Work and Mature of Man*. Ohio: World Publishing Cleveland.

- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário, 2ª Edição*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Honório, C. (2009). *Percepção de Apoio Organizacional e Empenhamento Organizacional: Que relação?* Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Honrado, M. G. (2000). *Sistema de Recompensas: Antecedentes e Consequências*. Obtido em 20 de Março de 2013, de [http://www.onrh.org/resultados\\_nacionais.php](http://www.onrh.org/resultados_nacionais.php).
- Ivancevich, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: McGrawHill.
- Krejcie, R., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*,. *Education and Psychological Measurement*, 30, pp. 607-610.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1992). *Metodologia do Trabalho Científico, 4ª Edição*. São Paulo: Atlas.
- Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics, 5ª Edição*. Pero Pinheiro: Rolo & Filhos II.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. (2005). Satisfação no Trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional* , 69-79.
- Martinez, M. C., & Bruzzi, A. I. (2003). Satisfação e Saúde no Trabalho - aspectos conceptuais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho* , 59-78.
- Martins, D. (2005). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão: o caso do distrito de Aveiro, Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harpen e Row.
- Milkovich, G., Newman, F., & Gerhart, B. (2011). *Compensation*. New York: McGrawhill.

Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e Prática*. Coimbra: G.C. - Gráfica de Coimbra, Lda.

Neves, F. (2001). *Aptidões Individuais e Teorias Motivacionais in J. Ferreira; J. Neves, C.A. Caetano, Manual de Psicologia das Organizações*. Lisboa.

Neves, J., & Lopes, A. (2000). Cultura Organizacional, satisfação e cidadania organizacional. In A. D. Gomes, J. Keating, A. Caetano, & M. P. Cunha, *Organizações em transição*. Coimbra: G.C. - Gráfica de Coimbra.

Noe, R., Hollenbeck, F., Gerhant, B., & Wright, P. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGrawhill.

Payscale. (2013). *Compensation Best Practices Report*. Obtido em Março de 2013, de resources.payscale.com: <http://resources.payscale.com/rs/payscale/images/2013-compensation-best-practices-report.PDF>

Pereira, A. (2004). *Guia Prático de Utilização do SPSS - Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia, 5ª Edição*. Lisboa: Edições Sílabo.

Peretti, J. M. (2001). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para Ciências Sociais, 1ª Edição*. Lisboa: Edições Sílabo.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Grávida.

Rebouças, D., Legay, L. F., & Abelha, L. (2007). Satisfação com o Trabalho e Impacto Causado nos Profissionais de Serviço de Saúde Mental. *Revista de Saúde Pública*.

Robbins, P. S. (2008). *O Segredo na Gestão de Pessoas*. Lisboa: Centro Atlântico.

Santos, G. (1999). *"Teorias da Motivação em Contexto Organizacional" in Cadernos de Componentes Organizacional e Gestão de RH*. Braga: Universidade do Minho.

Semedo, S., & Ribeiro, N. (2012). Como a Satisfação com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos Explica as Percepções de Justiça Organizacional e as Intenções de Turnover. In M. Araújo, & D. Martins, *Investigação e Intervenção em Recursos*

*Humanos: Gestão para a Cidadania*. Porto: Edições Politema - Fundação Instituto Politécnico do Porto.

Silva, A. S., & Pinto, J. M. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.

Silva, M. M. (2008). *As Práticas de Recompensas: Consequências na Percepção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores*. Porto: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Sousa, J., & Veloso, A. (2012). Satisfação Laboral: Um Estudo de Caso. In M. Araújo, & D. Martins, *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos. Gestão para a Cidadania*. Porto: Edições Plitema - Fundação Instituto Politécnico do Porto.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - edições técnicas, lda.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.

# **Anexos**



Anexo 1 – Outputs do SPSS da caracterização da amostra

**idade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 aos 24	5	5,3	5,3	5,3
	25 aos 29	6	6,4	6,4	11,7
	30 aos 34	12	12,8	12,8	24,5
	35 aos 39	18	19,1	19,1	43,6
	40 aos 44	5	5,3	5,3	48,9
	45 aos 49	18	19,1	19,1	68,1
	50 aos 54	13	13,8	13,8	81,9
	55 aos 59	13	13,8	13,8	95,7
	mais de 60	4	4,3	4,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

**sexo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	59	62,8	63,4	63,4
	Feminino	34	36,2	36,6	100,0
	Total	93	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		94	100,0		

**estado civil**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro	18	19,1	19,6	19,6
	Casado /união de facto	73	77,7	79,3	98,9
	Separado / divorciado	1	1,1	1,1	100,0
	Total	92	97,9	100,0	
Missing	System	2	2,1		
Total		94	100,0		

### habilitações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ensino básico 1º ciclo (primária)	4	4,3	4,3	4,3
	ensino básico 2º ciclo (ciclo preparatório)	9	9,6	9,6	13,8
	ensino básico 3º ciclo (9º ano)	27	28,7	28,7	42,6
	ensino secundário (12º ano)	28	29,8	29,8	72,3
	bacharelato	3	3,2	3,2	75,5
	licenciatura	20	21,3	21,3	96,8
	mestrado	3	3,2	3,2	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

### tempo na empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	entre 6 meses e 3 anos	13	13,8	14,0	14,0
	entre 3 e 10 anos	16	17,0	17,2	31,2
	mais de 10 anos	64	68,1	68,8	100,0
	Total	93	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		94	100,0		

### tempo na empresa recodificado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	menos ou igual a 10 anos	30	31,9	32,3	32,3
	mais de 10 anos	63	67,0	67,7	100,0
	Total	93	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		94	100,0		

### tipo de contrato

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a prazo	2	2,1	2,2	2,2
	efetivo	91	96,8	97,8	100,0
	Total	93	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		94	100,0		

**qual o departamento que integra**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	financeiro	14	14,9	15,2	15,2
	compras	3	3,2	3,3	18,5
	vendas	20	21,3	21,7	40,2
	recursos humanos	1	1,1	1,1	41,3
	ADS/OPP	13	13,8	14,1	55,4
	SNIRA	4	4,3	4,3	59,8
	nutrição animal	7	7,4	7,6	67,4
	contraste	11	11,7	12,0	79,3
	inseminação	5	5,3	5,4	84,8
	farmácia	2	2,1	2,2	87,0
	veterinária	4	4,3	4,3	91,3
	marketing	1	1,1	1,1	92,4
	informático	2	2,1	2,2	94,6
	outra	5	5,3	5,4	100,0
	Total	92	97,9	100,0	
Missing	System	2	2,1		
Total		94	100,0		

GET

FILE='C:\Users\asisanto\Desktop\matriz\_clara\_atualizada E A  
TRABALHAR.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

NPAR TESTS

/M-W= satisfação\_recompensas\_fixas satisfação\_recompensas\_variaveis  
satisfação\_benefícios satisfação\_recompensas sat1 sat2 sat3 sat isr1  
isr2 isr3 isr BY sexo(1 2)

/MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\asisanto\Desktop\matriz\_clara\_atualizada E A  
TRABALHAR.sav

## Mann-Whitney Test

Ranks				
	sexo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
satisfação_recompensas_fixas	Masculino	35	23,51	823,00
	Feminino	22	37,73	830,00
	Total	57		
satisfação_recompensas_variaveis	Masculino	32	24,33	778,50
	Feminino	21	31,07	652,50
	Total	53		
satisfação_beneficios	Masculino	29	23,72	688,00
	Feminino	20	26,85	537,00
	Total	49		
satisfação_recompensas	Masculino	29	20,48	594,00
	Feminino	19	30,63	582,00
	Total	48		
Satisfação com recompensas fixas	Masculino	56	45,58	2552,50
	Feminino	32	42,61	1363,50
	Total	88		
Satisfação com recompensas variavel	Masculino	15	9,17	137,50
	Feminino	3	11,17	33,50
	Total	18		
Satisfação com Beneficios	Masculino	46	37,05	1704,50
	Feminino	25	34,06	851,50
	Total	71		
Satisfação global	Masculino	56	46,83	2622,50
	Feminino	32	40,42	1293,50
	Total	88		
Interesse em outro sistema de recompensa fixos	Masculino	49	41,48	2032,50
	Feminino	31	38,95	1207,50
	Total	80		
Interesse em outro sistema de recompensa variável	Masculino	24	16,98	407,50
	Feminino	11	20,23	222,50
	Total	35		
Interesse em outros beneficios	Masculino	39	31,37	1223,50
	Feminino	23	31,72	729,50
	Total	62		
isr	Masculino	51	41,36	2109,50
	Feminino	31	41,73	1293,50
	Total	82		

Test Statistics <sup>b</sup>												
	satisfaça				Satisfação	Satisfação	Satisfaça		Interesse em	Interesse em outro		
	o_recom	satisfação_re	satisfação	satisfação_	com	com	o com		outro sistema	sistema de	Interesse em	
	pensas_f	compensas_v	_benefício	recompens	recompens	recompens	Benefício	Satisfaça	de recompensa	recompensa	outros	
	ixas	ariaveis	s	as	as fixas	as variavel	s	o global	fixos	variável	benefícios	isr
Mann-Whitney U	193,000	250,500	253,000	159,000	835,500	17,500	526,500	765,500	711,500	107,500	443,500	783,50
Wilcoxon W	823,000	778,500	688,000	594,000	1363,500	137,500	851,500	1293,500	1207,500	407,500	1223,500	2109,500
Z	-3,186	-1,958	-,758	-2,464	-,529	-,611	-,588	-1,133	-,479	-,875	-,074	-,067
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,050	,449	,014	,597	,541	,556	,257	,632	,381	,941	,947
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]						,574 <sup>a</sup>				,390 <sup>a</sup>		

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: sexo

```

SUMMARIZE
  /TABLES=satisfação_recompensas_fixas
  satisfação_recompensas_variaveis satisfação_benefícios
  satisfação_recompensas sat1 sat2 sat3 sat isr1 isr2 isr3 isr BY sexo
  /FORMAT=NOLIST TOTAL
  /TITLE='Case Summaries'
  /MISSING=VARIABLE
  /CELLS=COUNT MEAN STDDEV.

```

Summarize

```

[DataSet1] C:\Users\asisanto\Desktop\matriz_clara_atualizada E A
TRABALHAR.sav

```

Case Summaries													
sexo	satisfação_recompensas_fixas	satisfação_recompensas_variáveis		satisfação_benefícios	satisfação_recompensas	Satisfação com recompensas fixas	Satisfação com recompensas variável	Satisfação com Benefícios	Satisfação global	Interesse em outro sistema de recompensa fixos	Interesse em outro sistema de recompensa variável	Interesse em outros benefícios	isr
Masculino	N	35	32	29	29	56	15	46	56	49	24	39	51
	Mean	4,1600	6,1625	6,3379	5,8552	42,6786	28,6667	19,3478	20,5357	46,6667	35,5556	21,1966	23,4967
	Std. Deviation	,84825	1,47358	,77433	,71693	13,56495	22,38906	16,70543	13,33185	20,41241	25,90706	18,10443	17,17639
Feminino	N	22	21	20	19	32	3	25	32	31	11	23	31
	Mean	4,7727	6,7619	6,4600	6,1474	41,6667	26,6667	16,0667	17,3177	44,3011	43,0303	22,0290	23,0645
	Std. Deviation	,60881	,87549	,72213	,66697	15,68050	20,27588	13,76792	10,77369	21,60579	23,35497	19,00928	17,12750
Total	N	57	53	49	48	88	18	71	88	80	35	62	82
	Mean	4,3965	6,4000	6,3878	5,9708	42,3106	28,3333	18,1925	19,3655	45,7500	37,9048	21,5054	23,3333
	Std. Deviation	,81634	1,29496	,74823	,70529	14,28910	21,48871	15,71256	12,49584	20,77930	25,03704	18,29407	17,05313

```

EXAMINE VARIABLES=satisfação_recompensas_fixas satisfação_recompensas_variáveis satisfação_benefícios
satisfação_recompensas sat1 sat2 sat3 sat isr1 isr2 isr3 isr BY sexo
/PLOT NPLOT
/STATISTICS NONE
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

## Explore

[DataSet1] C:\Users\asisanto\Desktop\matriz\_clara\_atualizada E A TRABALHAR.sav

### sexo

Case Processing Summary							
	sexo	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
satisfação_recompensa	Masculino	6	10,2%	53	89,8%	59	100,0%
s_fixas	Feminino	3	8,8%	31	91,2%	34	100,0%
satisfação_recompensa	Masculino	6	10,2%	53	89,8%	59	100,0%
s_variaveis	Feminino	3	8,8%	31	91,2%	34	100,0%
satisfação_benefícios	Masculino	6	10,2%	53	89,8%	59	100,0%
	Feminino	3	8,8%	31	91,2%	34	100,0%
satisfação_recompensa	Masculino	6	10,2%	53	89,8%	59	100,0%
s	Feminino	3	8,8%	31	91,2%	34	100,0%
Satisfação com	Masculino	6	10,2%	53	89,8%	59	100,0%
recompensas fixas	Feminino	3	8,8%	31	91,2%	34	100,0%
Satisfação com	Masculino	6	10,2%	53	89,8%	59	100,0%
recompensas variavel	Feminino	3	8,8%	31	91,2%	34	100,0%
Satisfação com	Masculino	6	10,2%	53	89,8%	59	100,0%
Benefícios	Feminino	3	8,8%	31	91,2%	34	100,0%
Satisfação global	Masculino	6	10,2%	53	89,8%	59	100,0%
	Feminino	3	8,8%	31	91,2%	34	100,0%
Interesse em outro	Masculino	6	10,2%	53	89,8%	59	100,0%
sistema de recompensa	Feminino	3	8,8%	31	91,2%	34	100,0%
fixos							
Interesse em outro	Masculino	6	10,2%	53	89,8%	59	100,0%
sistema de recompensa	Feminino	3	8,8%	31	91,2%	34	100,0%
variável							
Interesse em outros	Masculino	6	10,2%	53	89,8%	59	100,0%
benefícios	Feminino	3	8,8%	31	91,2%	34	100,0%
isr	Masculino	6	10,2%	53	89,8%	59	100,0%
	Feminino	3	8,8%	31	91,2%	34	100,0%

Tests of Normality							
	sexo	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
satisfação_recompensa	Masculino	,338	6	,031	,866	6	,212
s_fixas	Feminino	,219	3	.	,987	3	,780
satisfação_recompensa	Masculino	,318	6	,058	,745	6	,018
s_variaveis	Feminino	,368	3	.	,792	3	,094
satisfação_benefícios	Masculino	,271	6	,191	,821	6	,090
	Feminino	,328	3	.	,871	3	,298
satisfação_recompensa	Masculino	,304	6	,088	,773	6	,033
s	Feminino	,325	3	.	,875	3	,309
Satisfação com	Masculino	,283	6	,144	,773	6	,033
recompensas fixas	Feminino	,292	3	.	,923	3	,463
Satisfação com	Masculino	,319	6	,057	,720	6	,010
recompensas variavel	Feminino	,356	3	.	,818	3	,157
Satisfação com	Masculino	,244	6	,200 <sup>*</sup>	,790	6	,048
Benefícios	Feminino	,366	3	.	,795	3	,103
Satisfação global	Masculino	,243	6	,200 <sup>*</sup>	,832	6	,112
	Feminino	,363	3	.	,802	3	,119
Interesse em outro	Masculino	,195	6	,200 <sup>*</sup>	,955	6	,781
sistema de recompensa	Feminino	,328	3	.	,871	3	,298
fixos							
Interesse em outro	Masculino	,196	6	,200 <sup>*</sup>	,886	6	,297
sistema de recompensa	Feminino	,353	3	.	,824	3	,174
variável							
Interesse em outros	Masculino	,213	6	,200 <sup>*</sup>	,902	6	,389
benefícios	Feminino	,385	3	.	,750	3	,000
isr	Masculino	,212	6	,200 <sup>*</sup>	,883	6	,281
	Feminino	,292	3	.	,923	3	,463

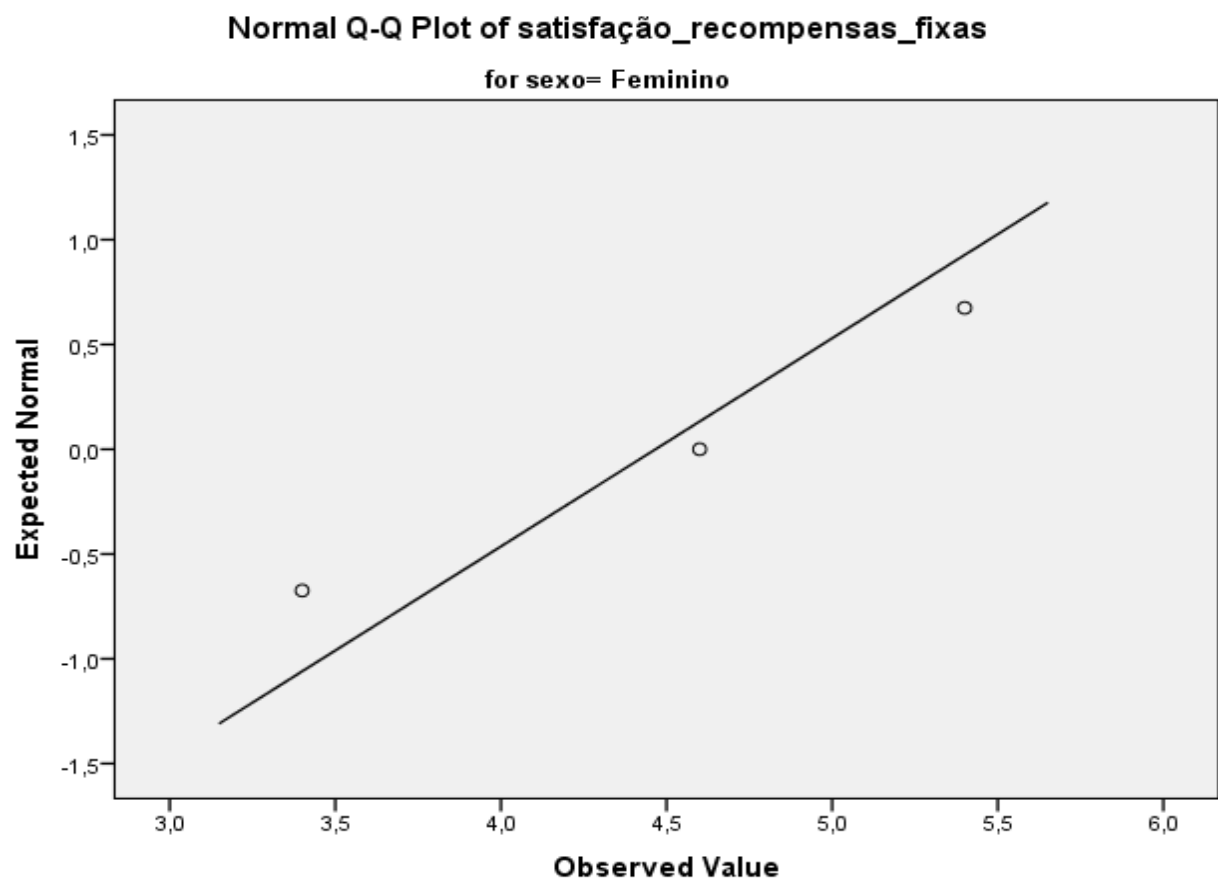
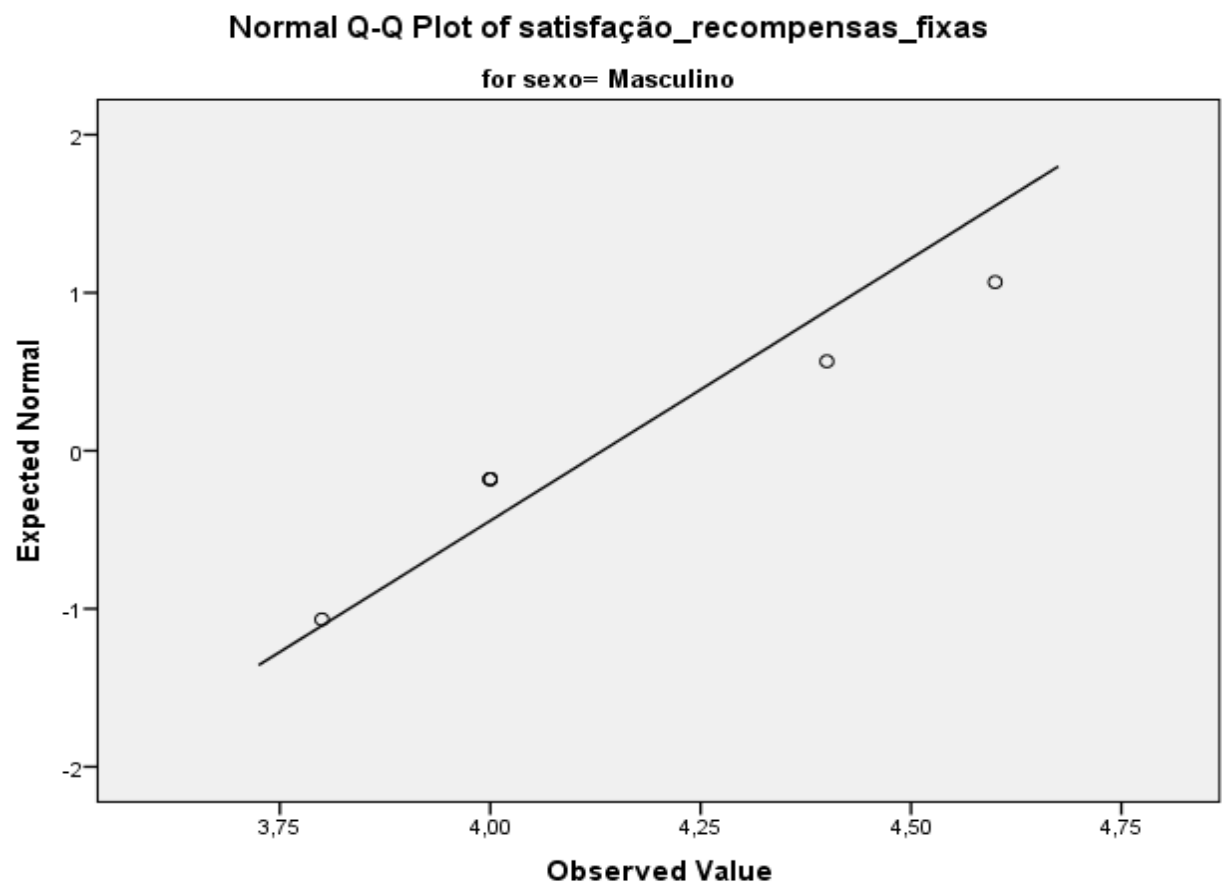
a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

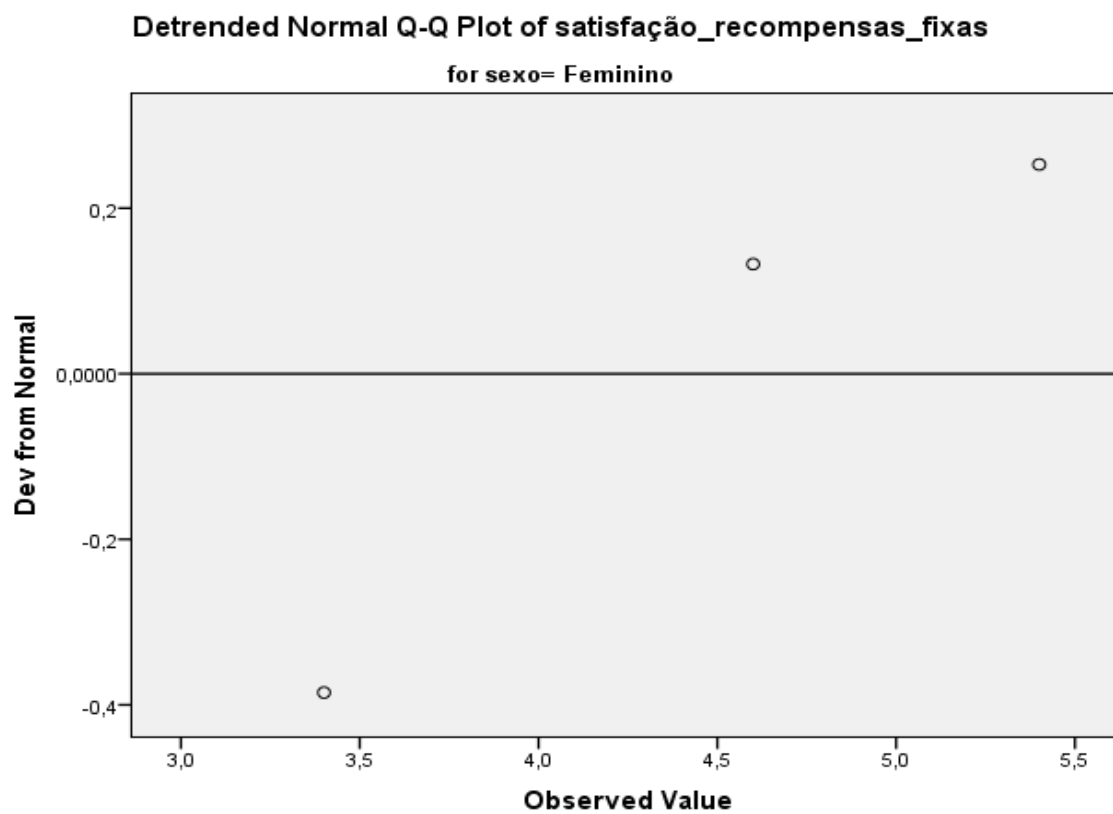
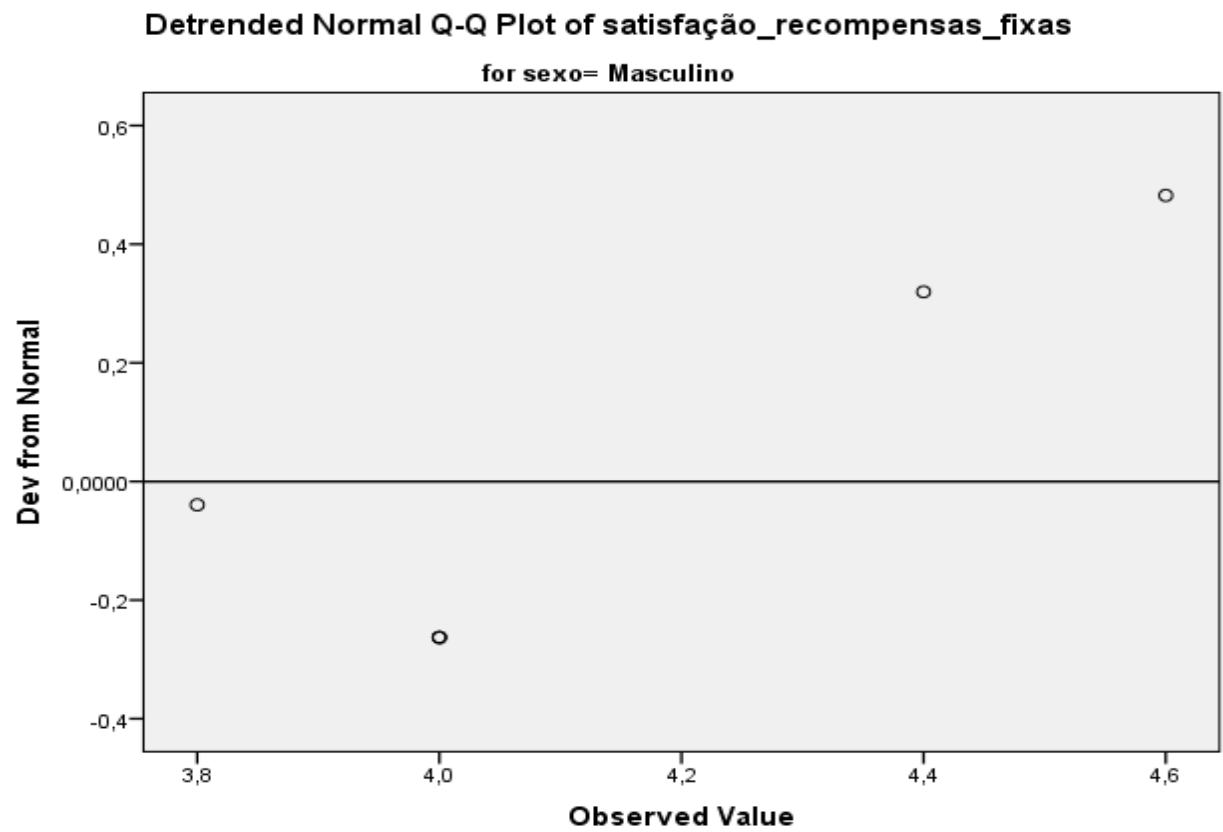


satisfação\_recompensas\_fixas

## Normal Q-Q Plots

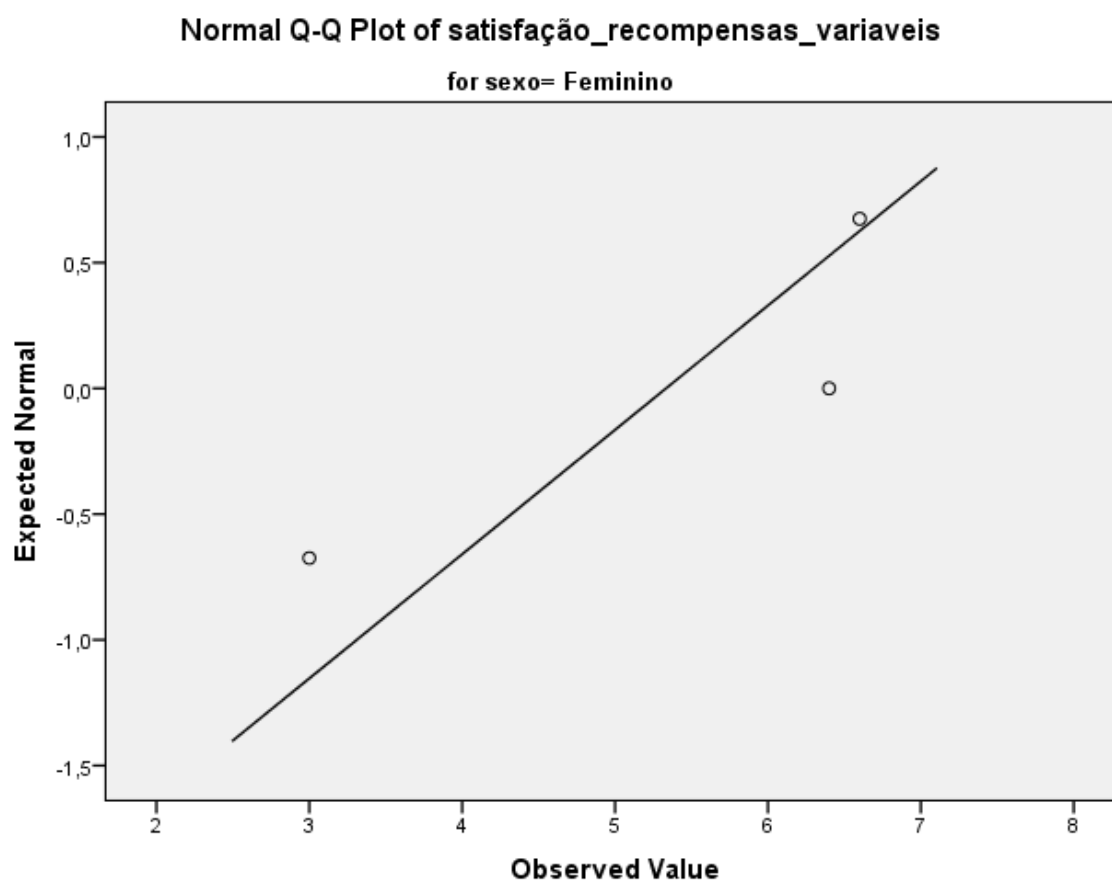
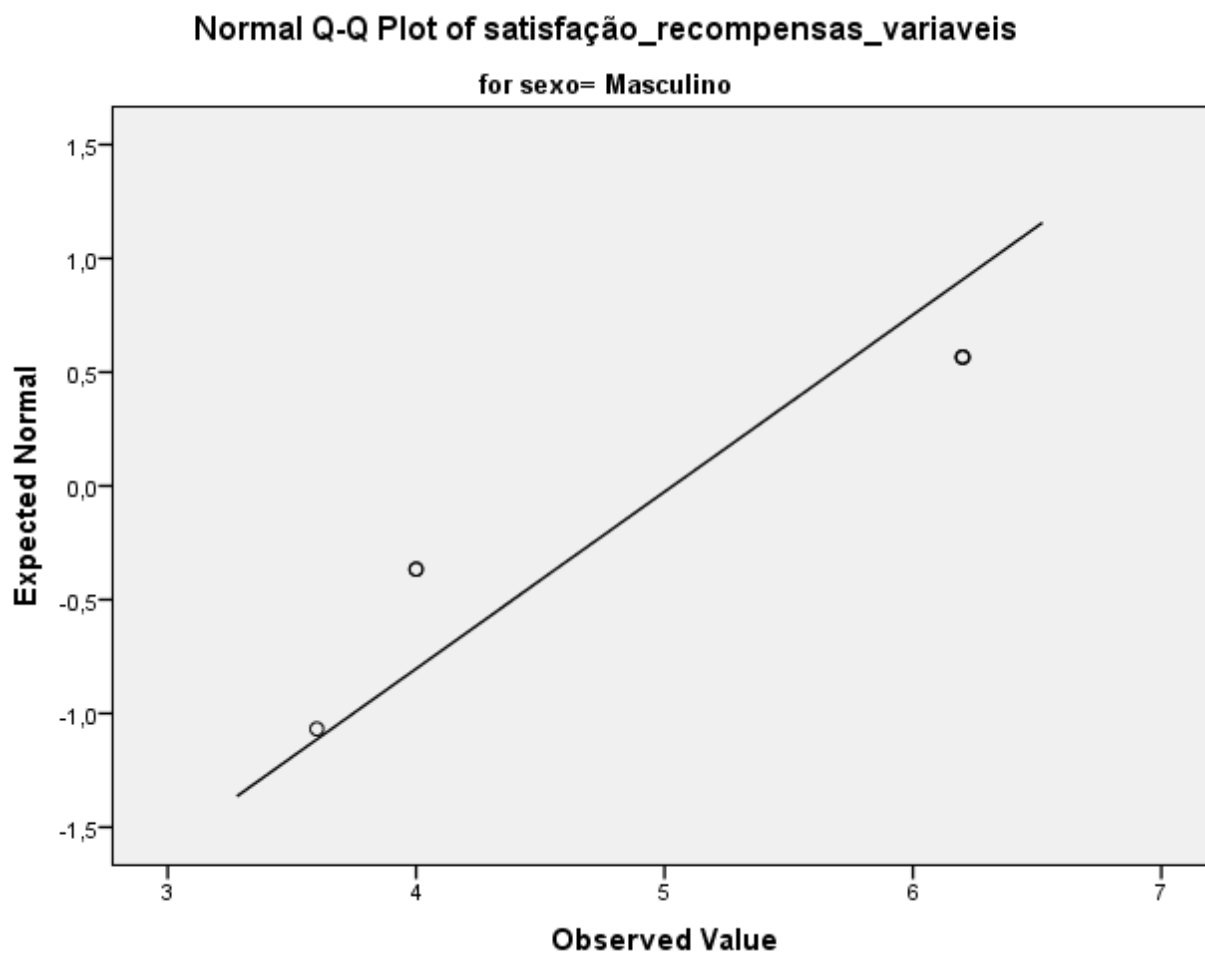


## Detrended Normal Q-Q Plots

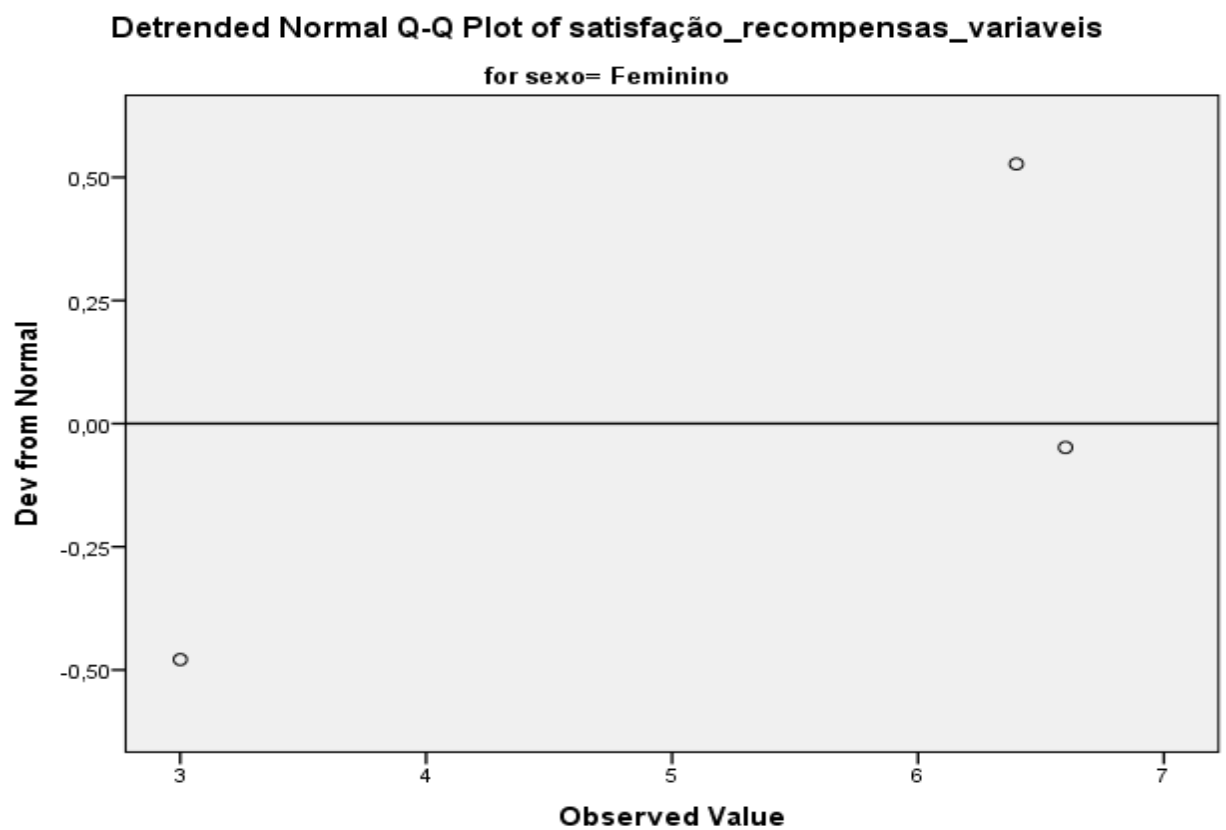
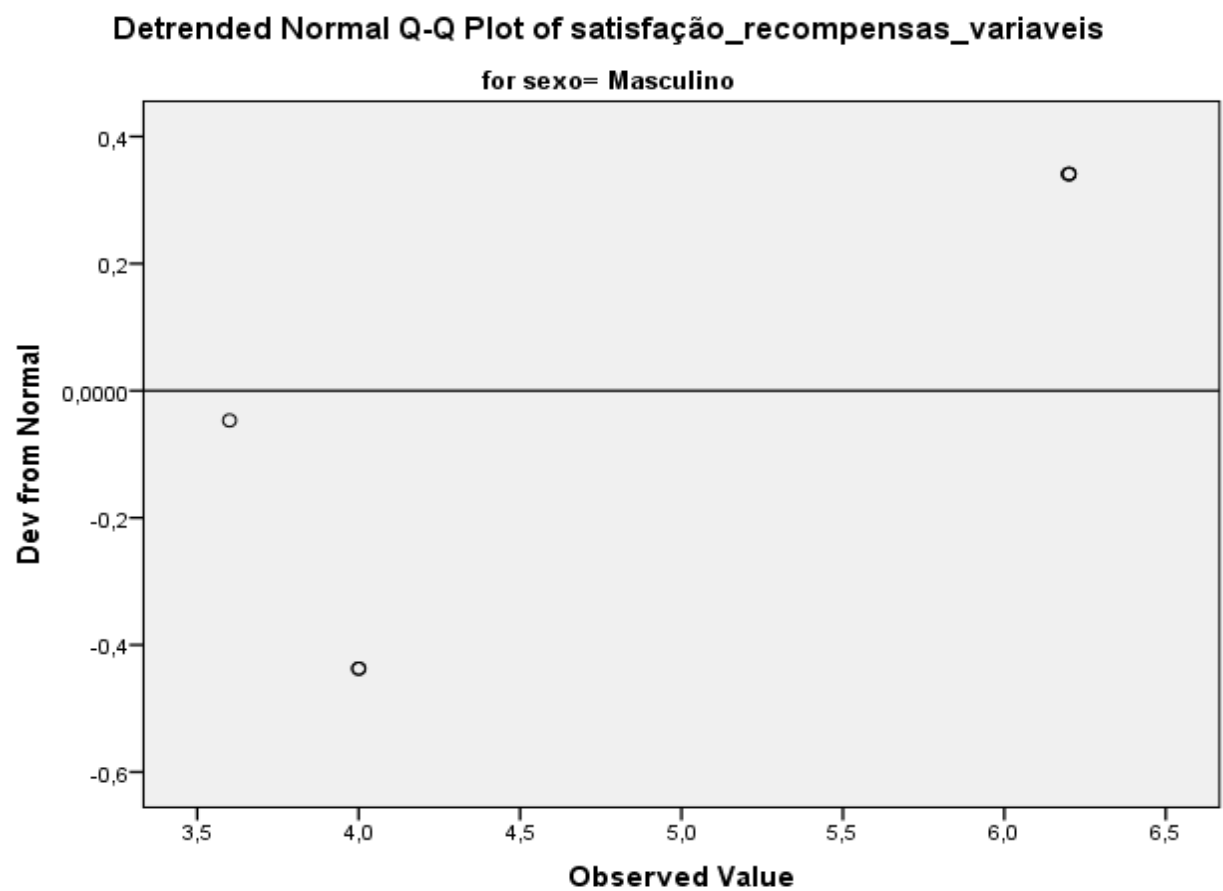


## satisfação\_recompensas\_variaveis

### Normal Q-Q Plots

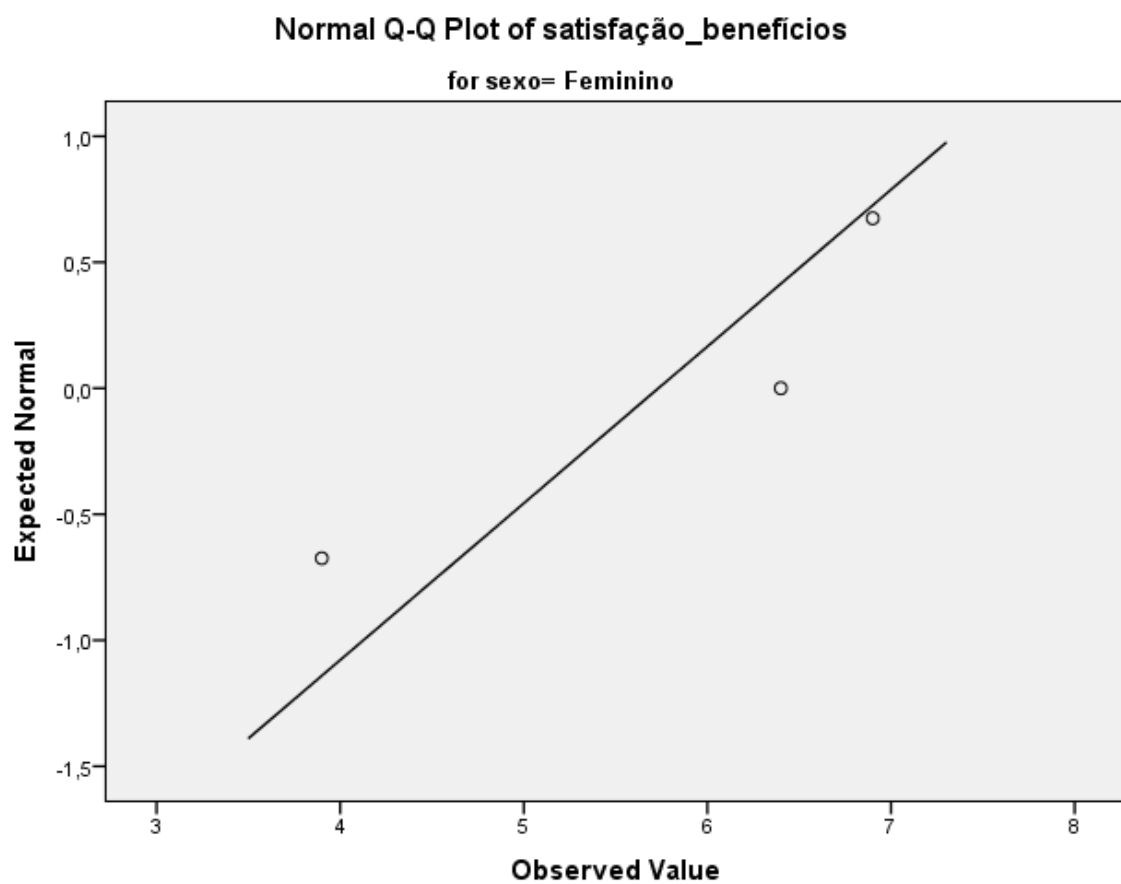
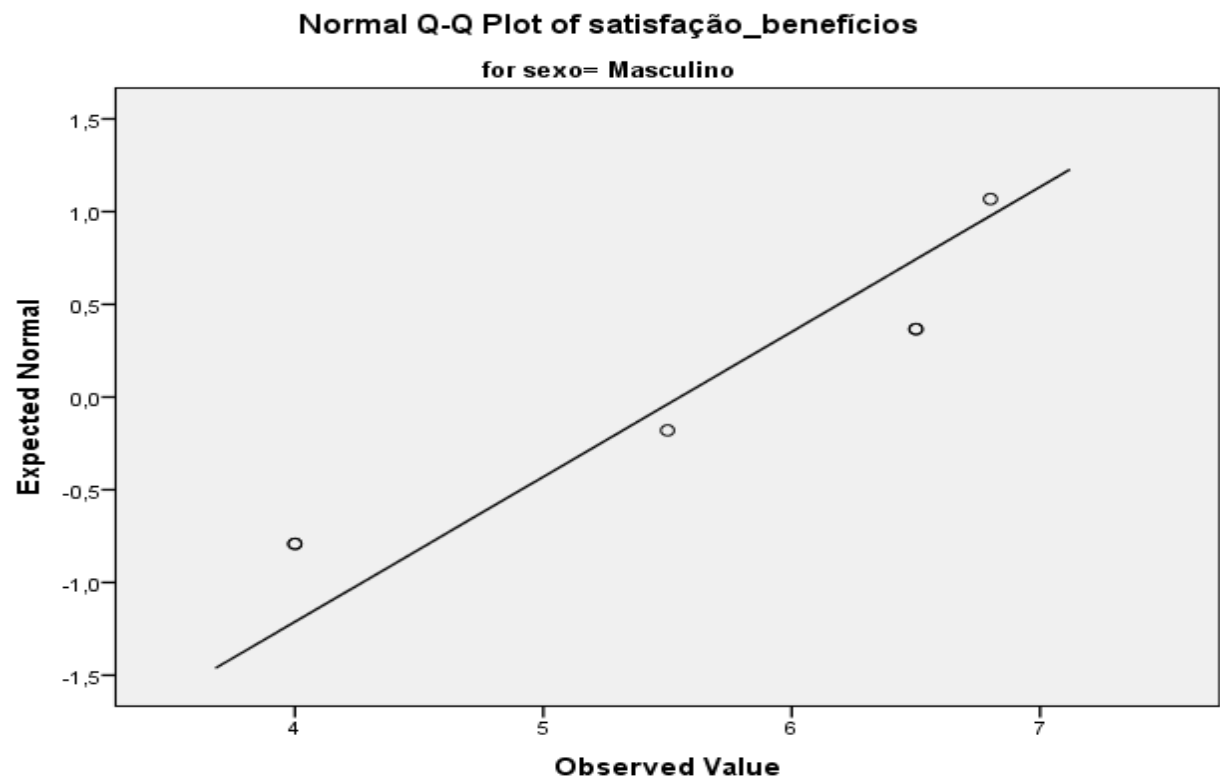


## Detrended Normal Q-Q Plots

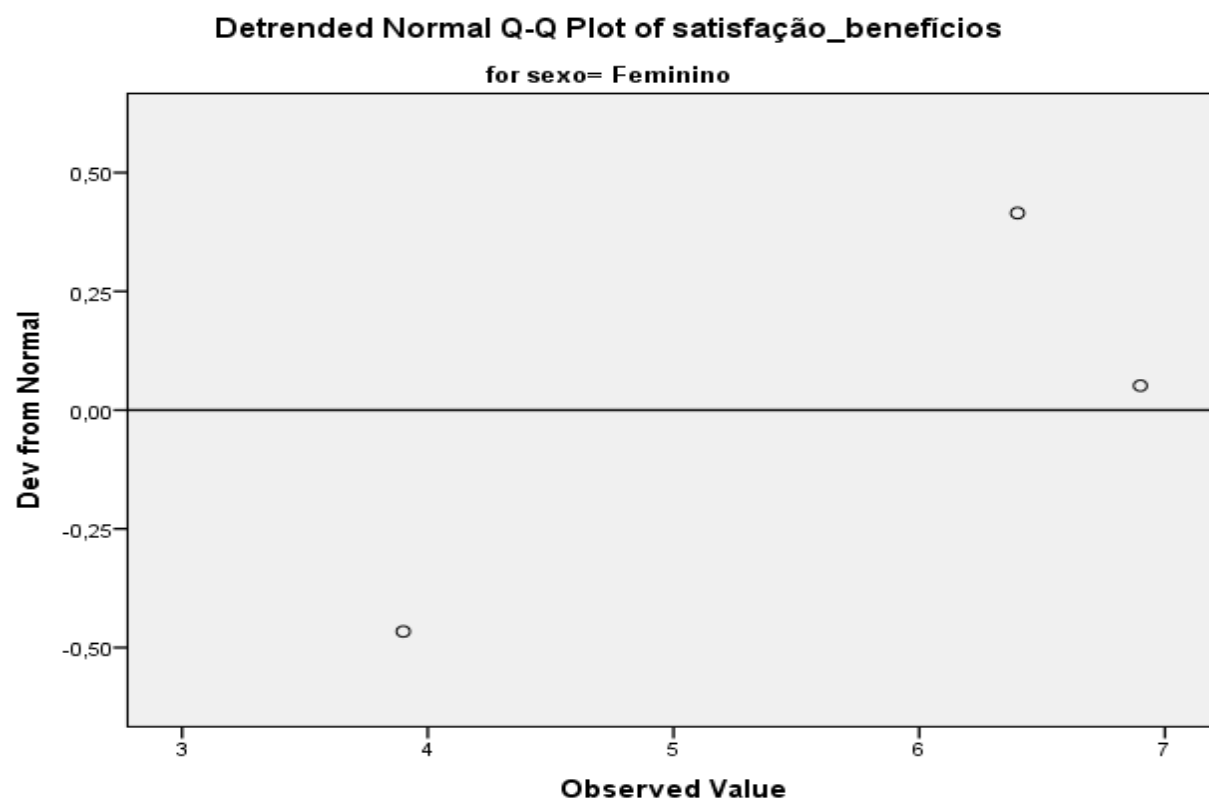
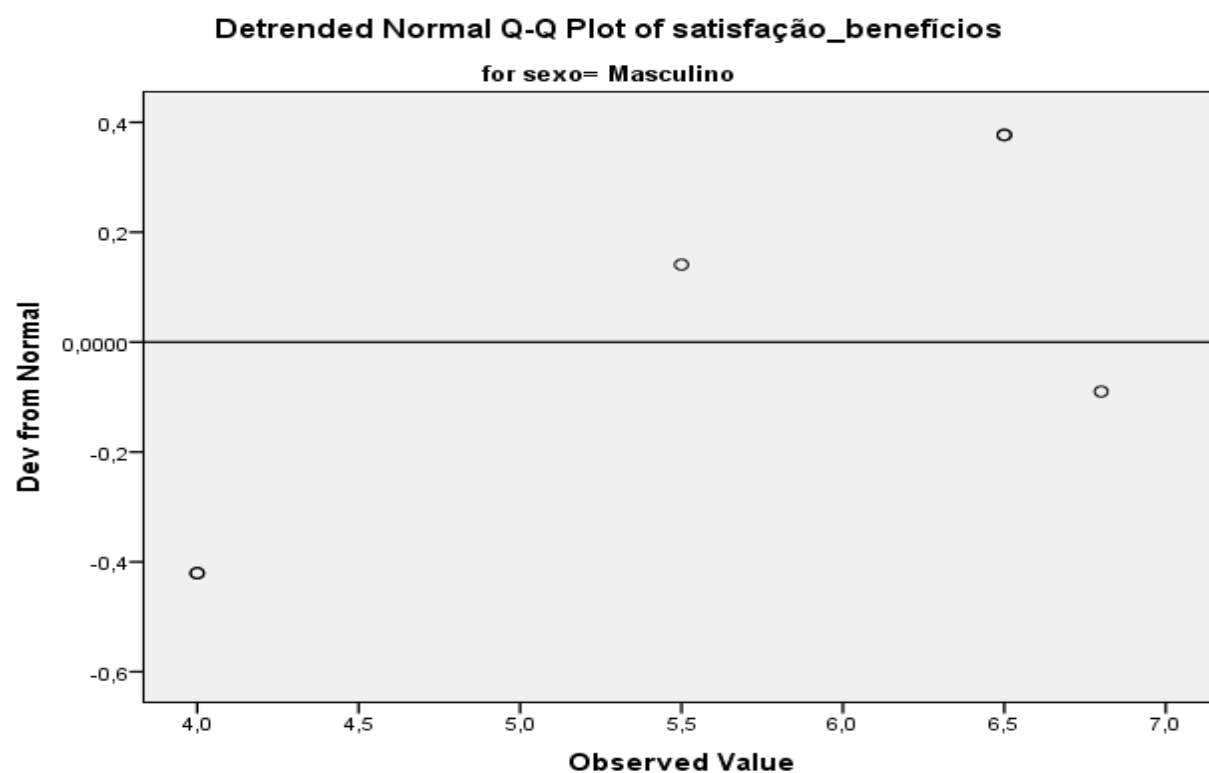


## satisfação\_benefícios

### Normal Q-Q Plots

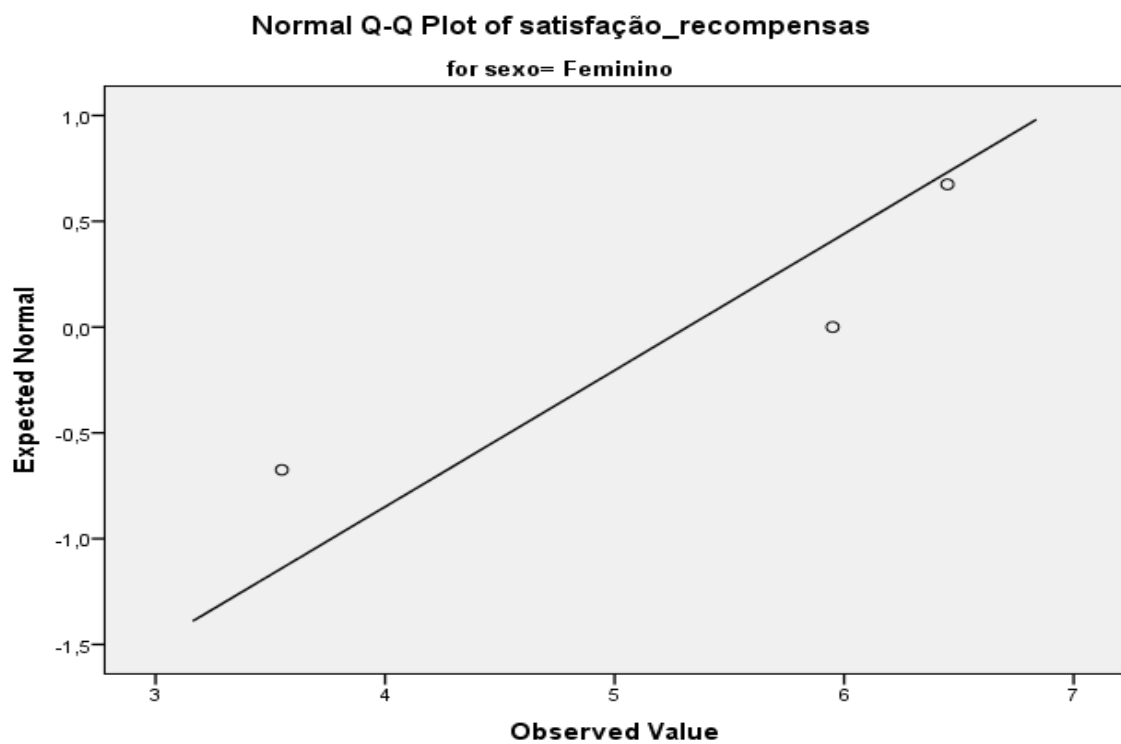
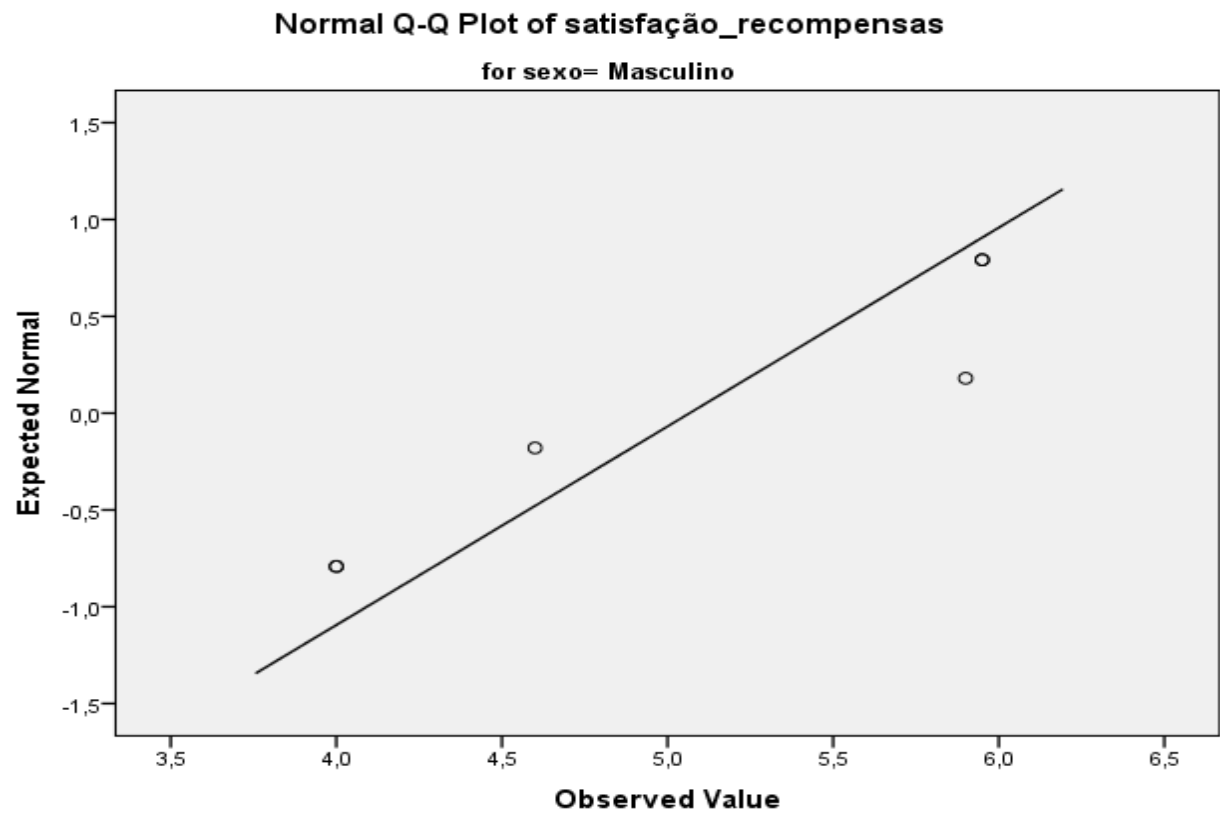


## Detrended Normal Q-Q Plots

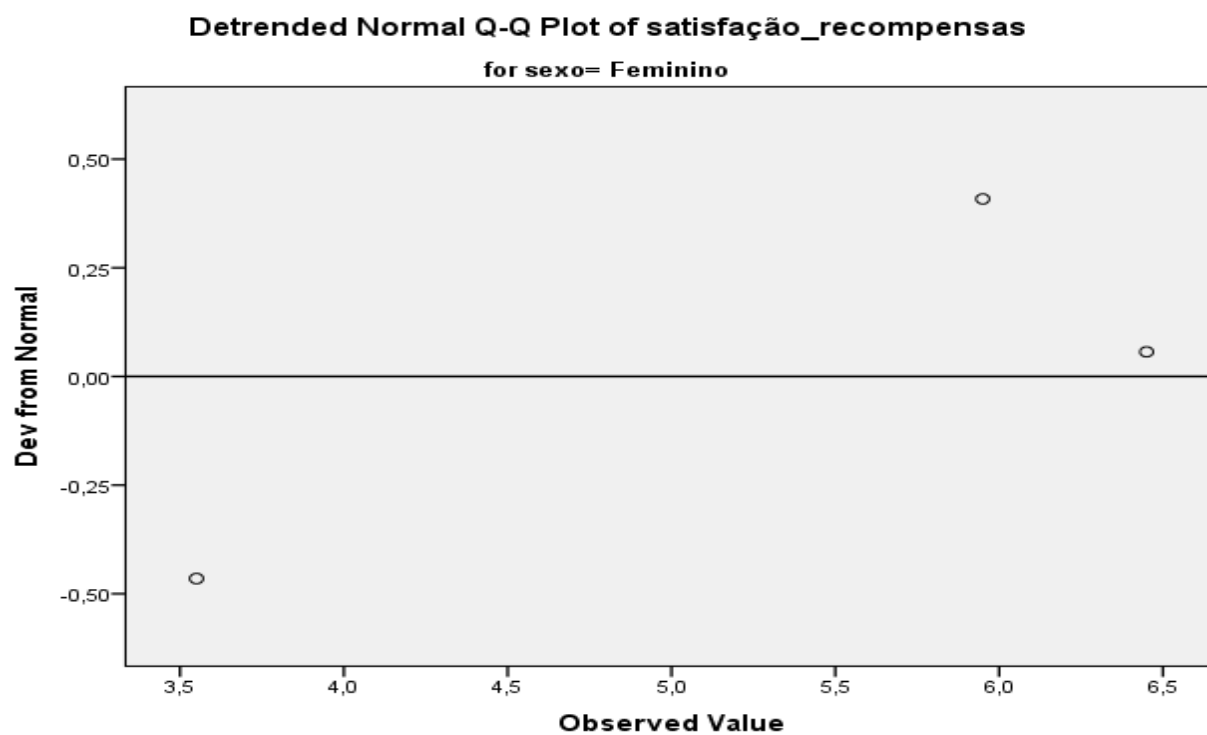
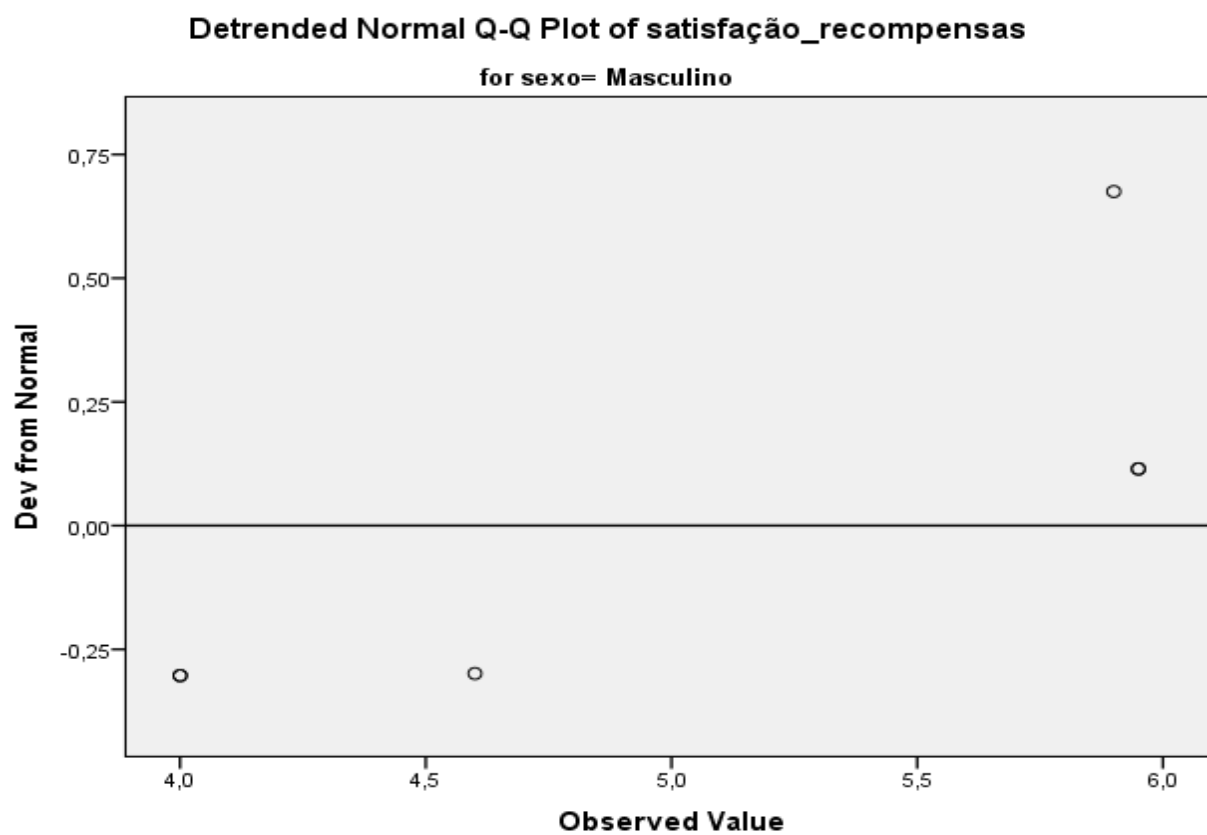


## satisfação\_recompensas

### Normal Q-Q Plots



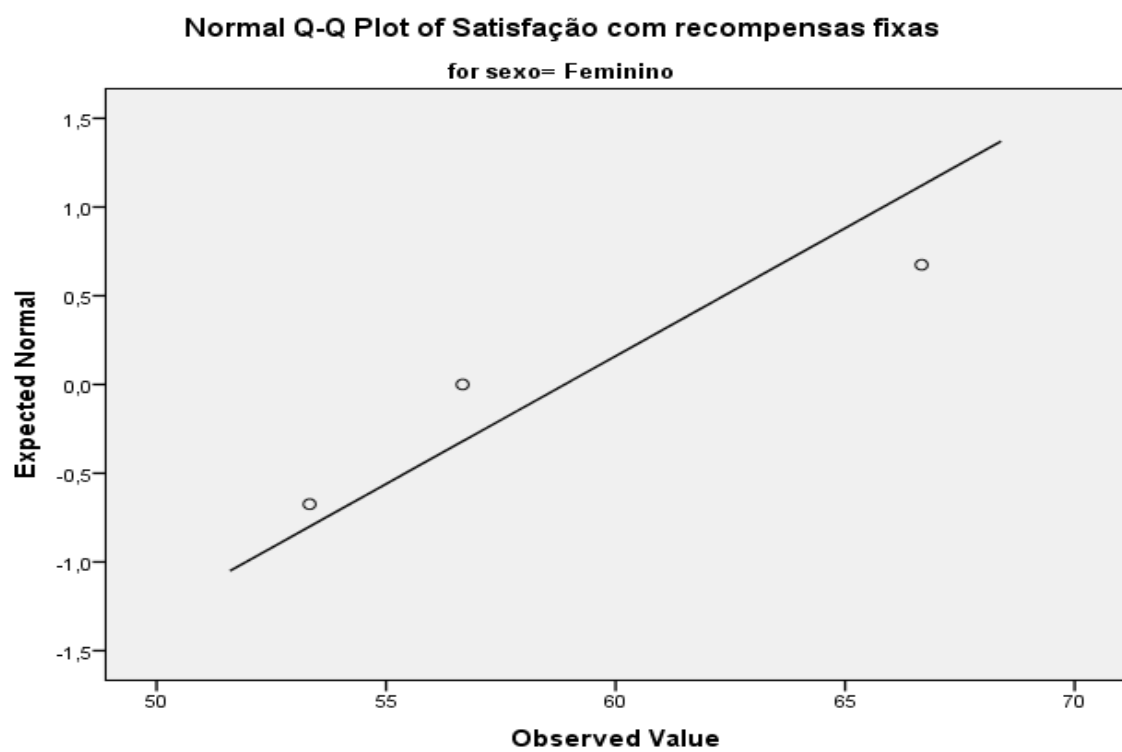
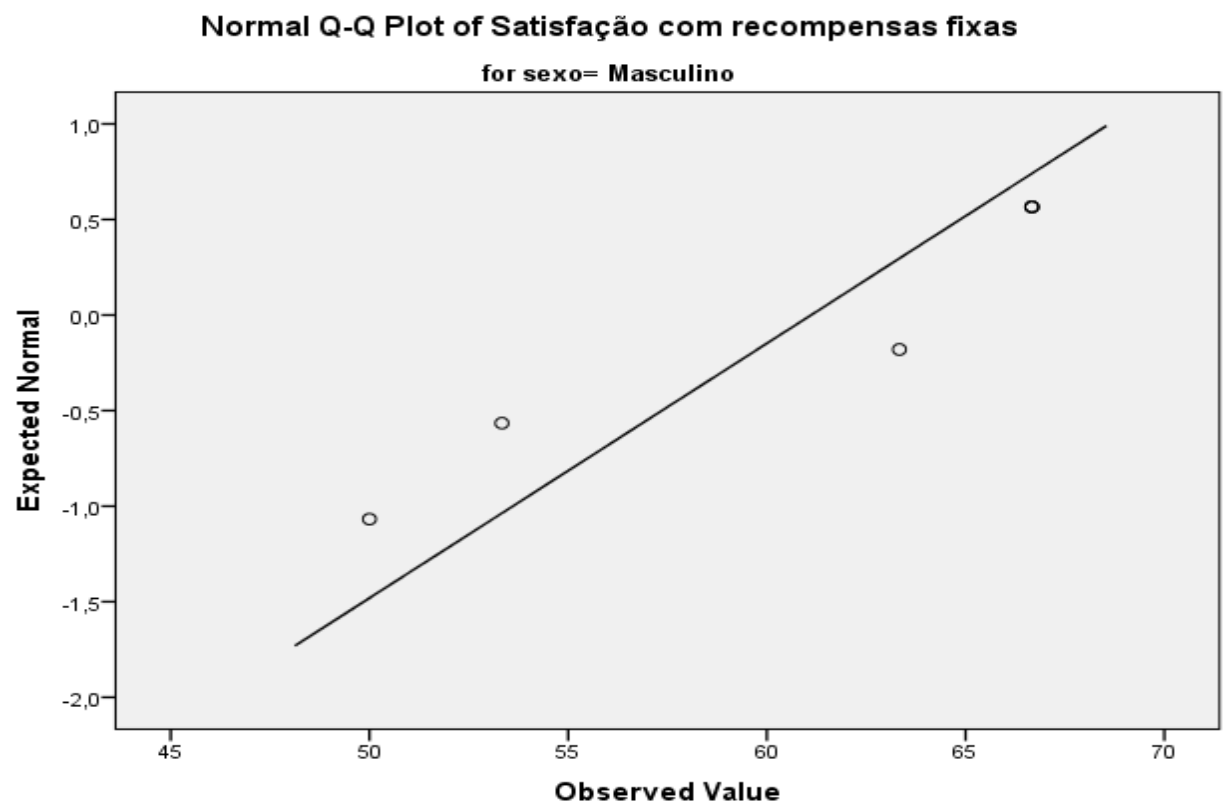
## Detrended Normal Q-Q Plots



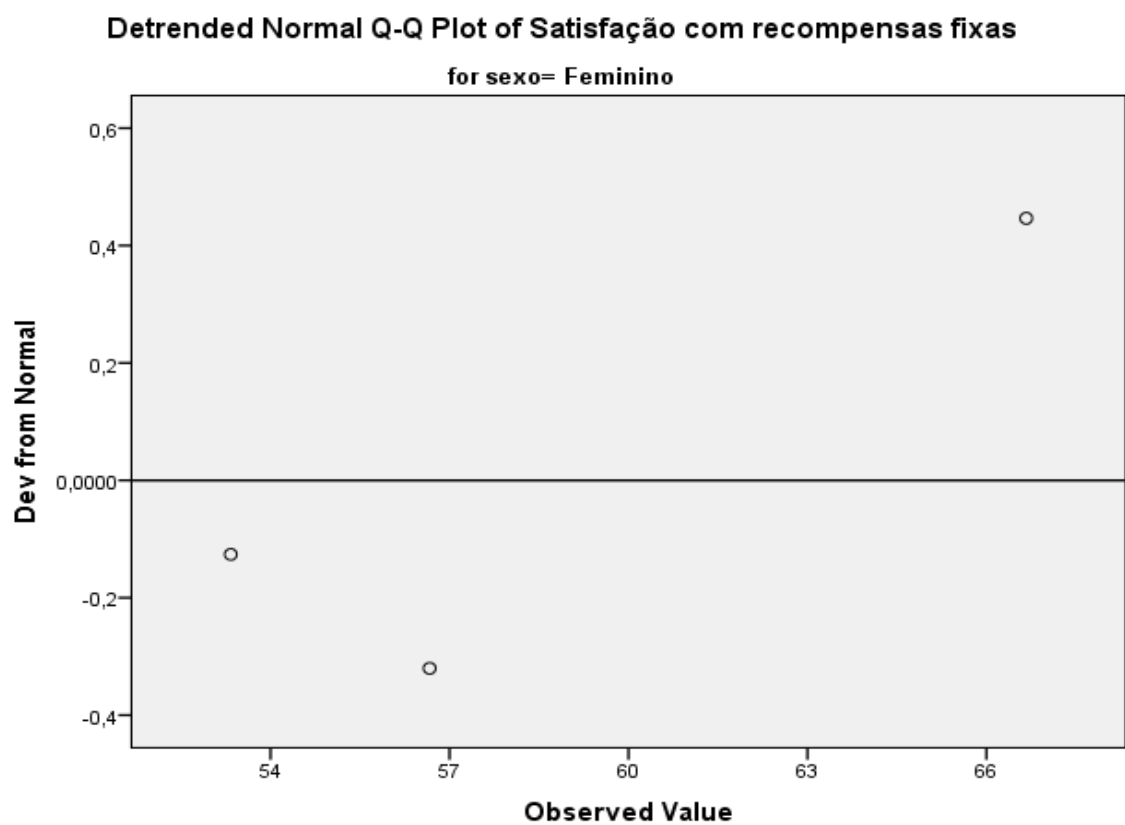
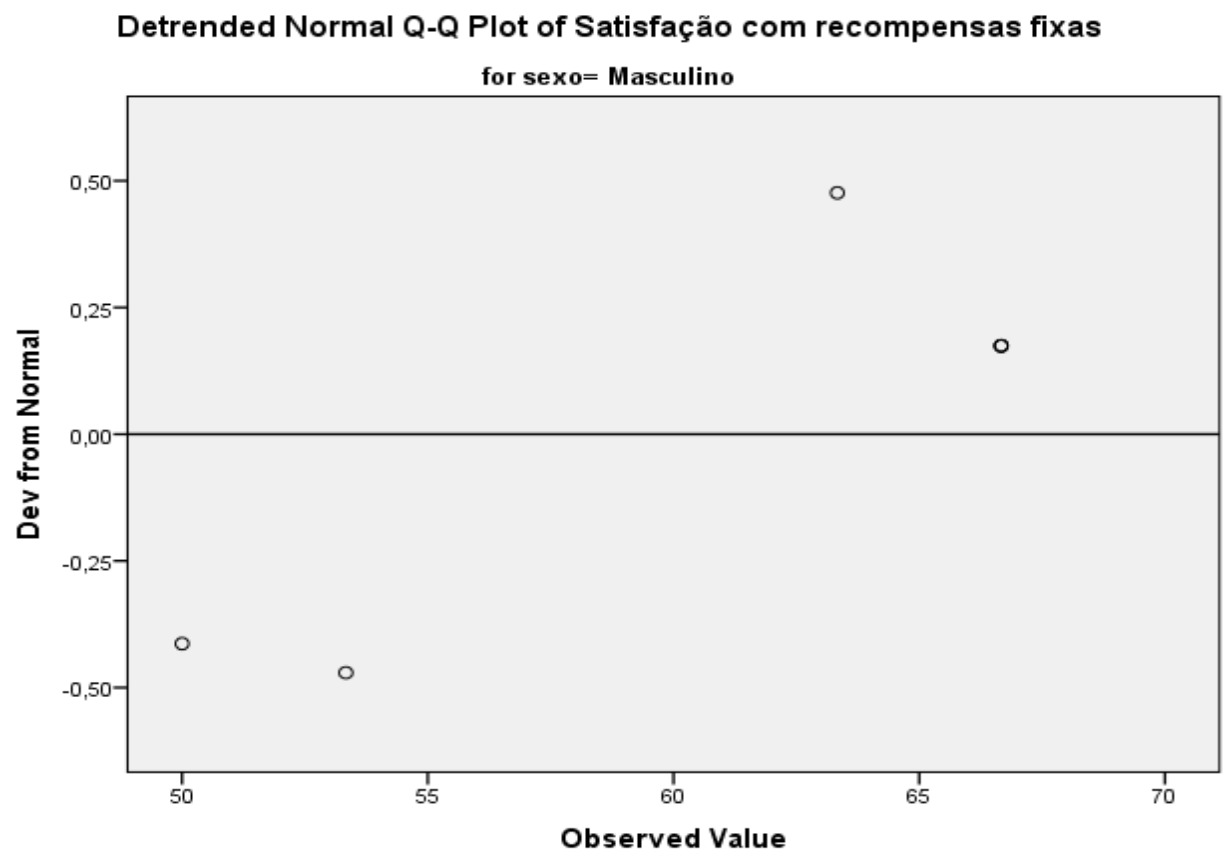


## Satisfação com recompensas fixas

### Normal Q-Q Plots

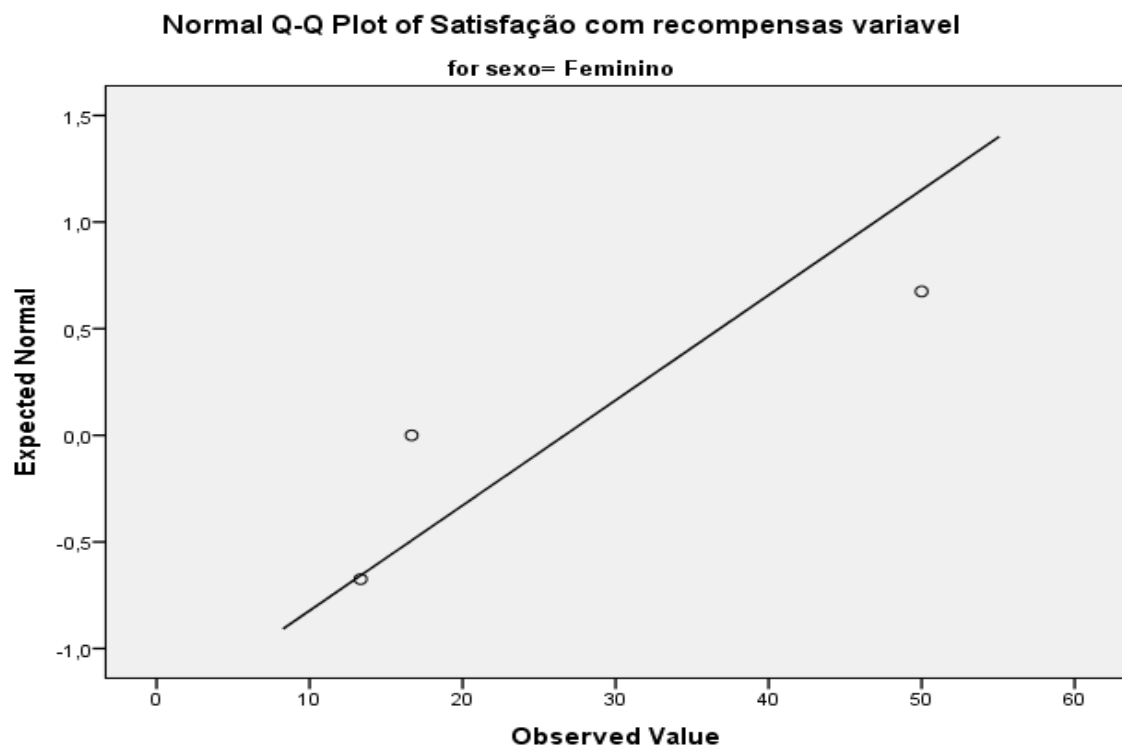
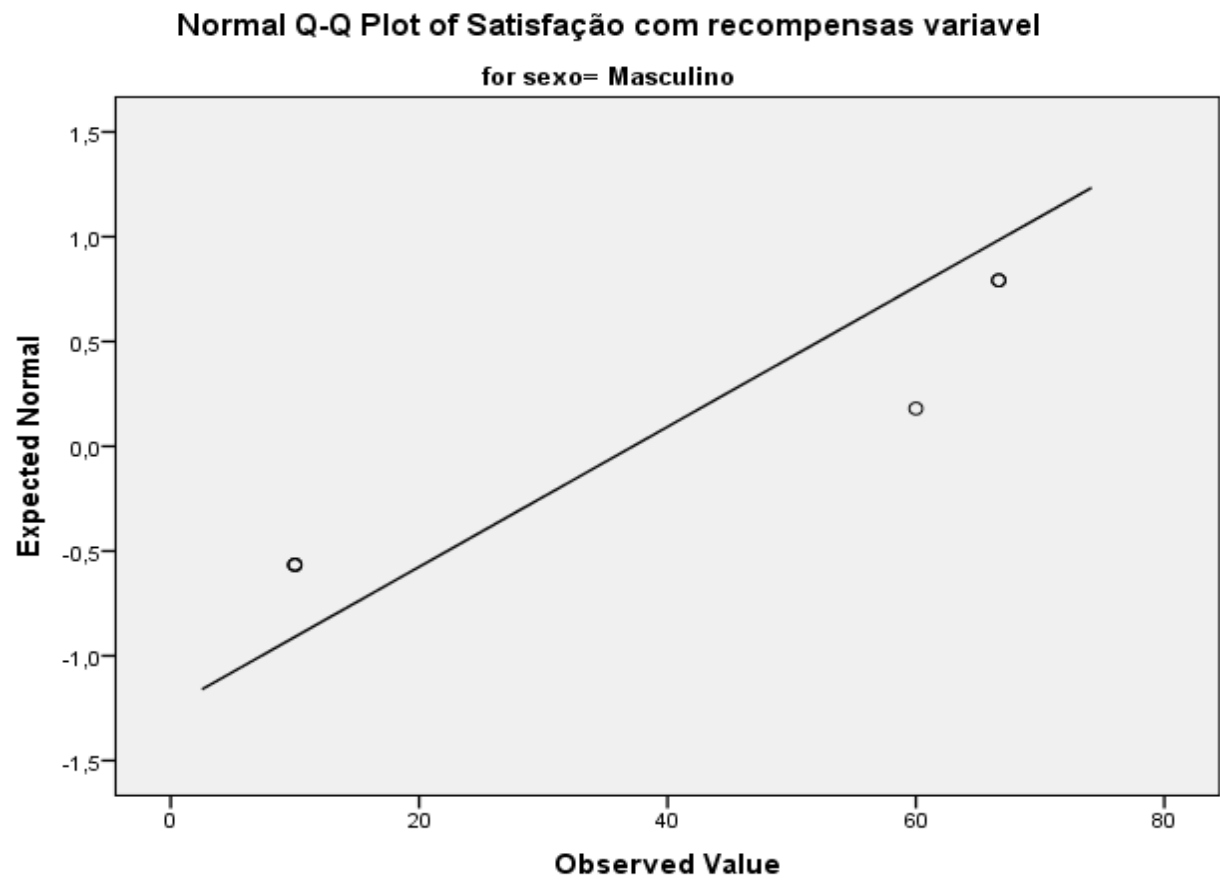


## Detrended Normal Q-Q Plots



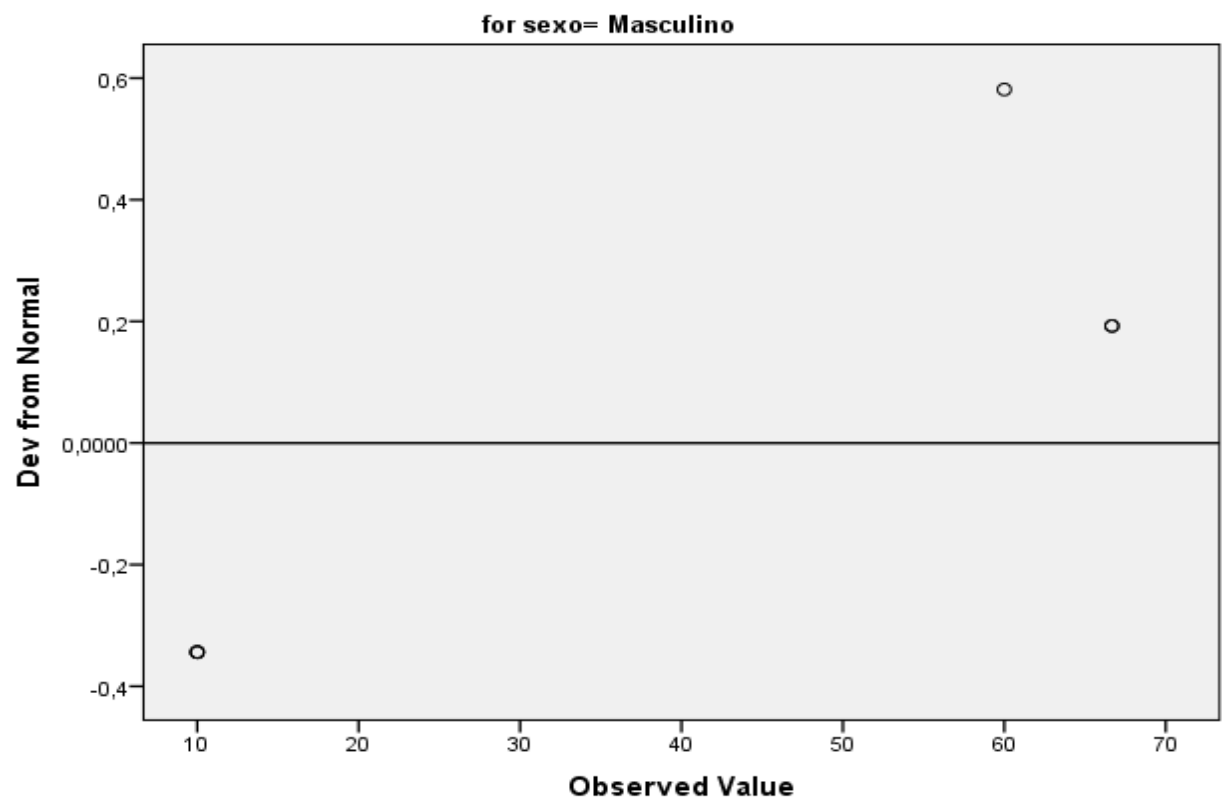
## Satisfação com recompensas variavel

### Normal Q-Q Plots

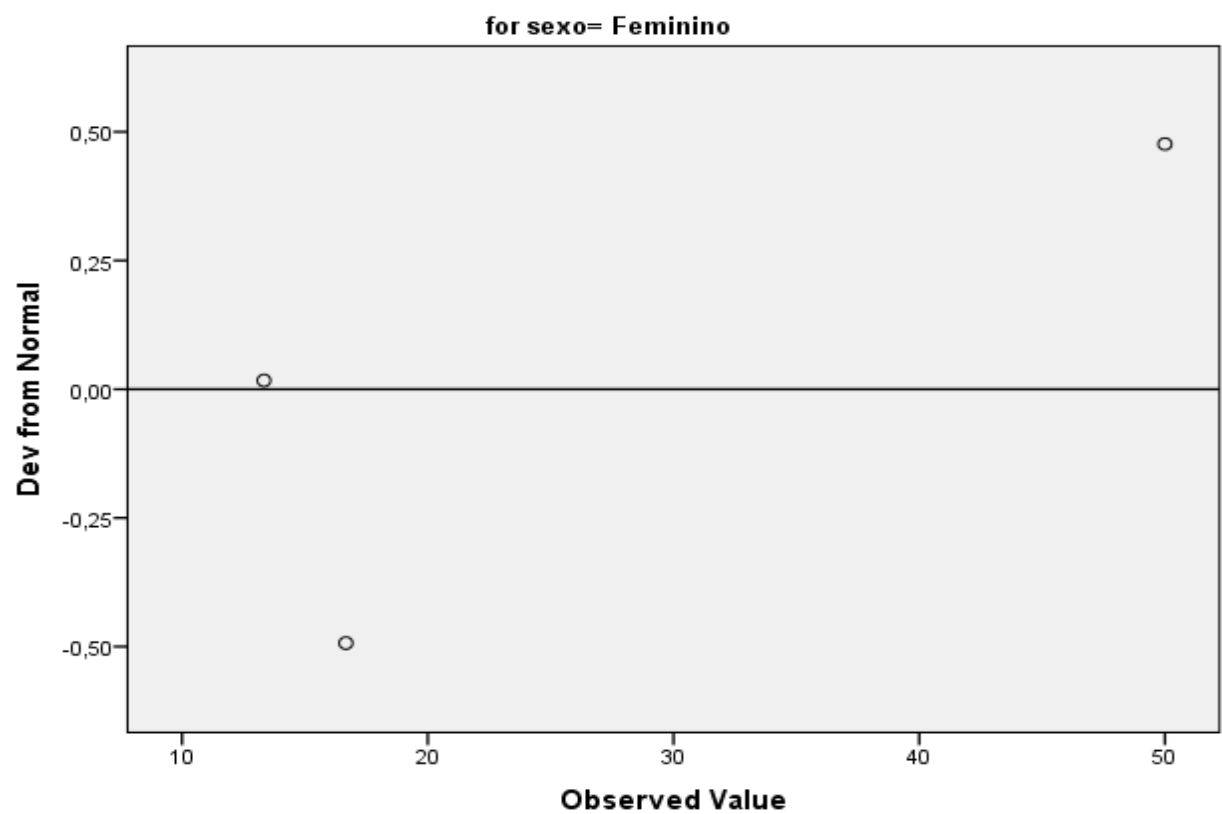


## Detrended Normal Q-Q Plots

Detrended Normal Q-Q Plot of Satisfação com recompensas variavel

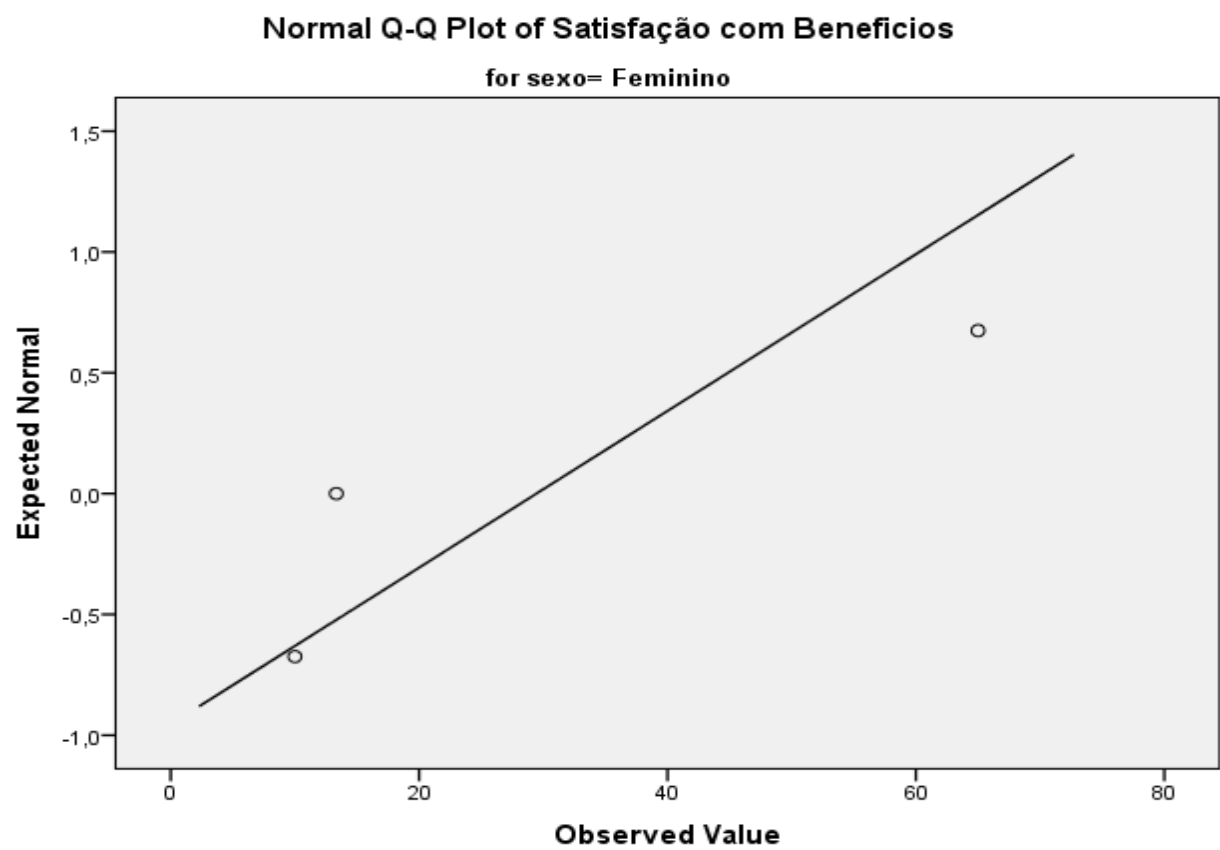


Detrended Normal Q-Q Plot of Satisfação com recompensas variavel

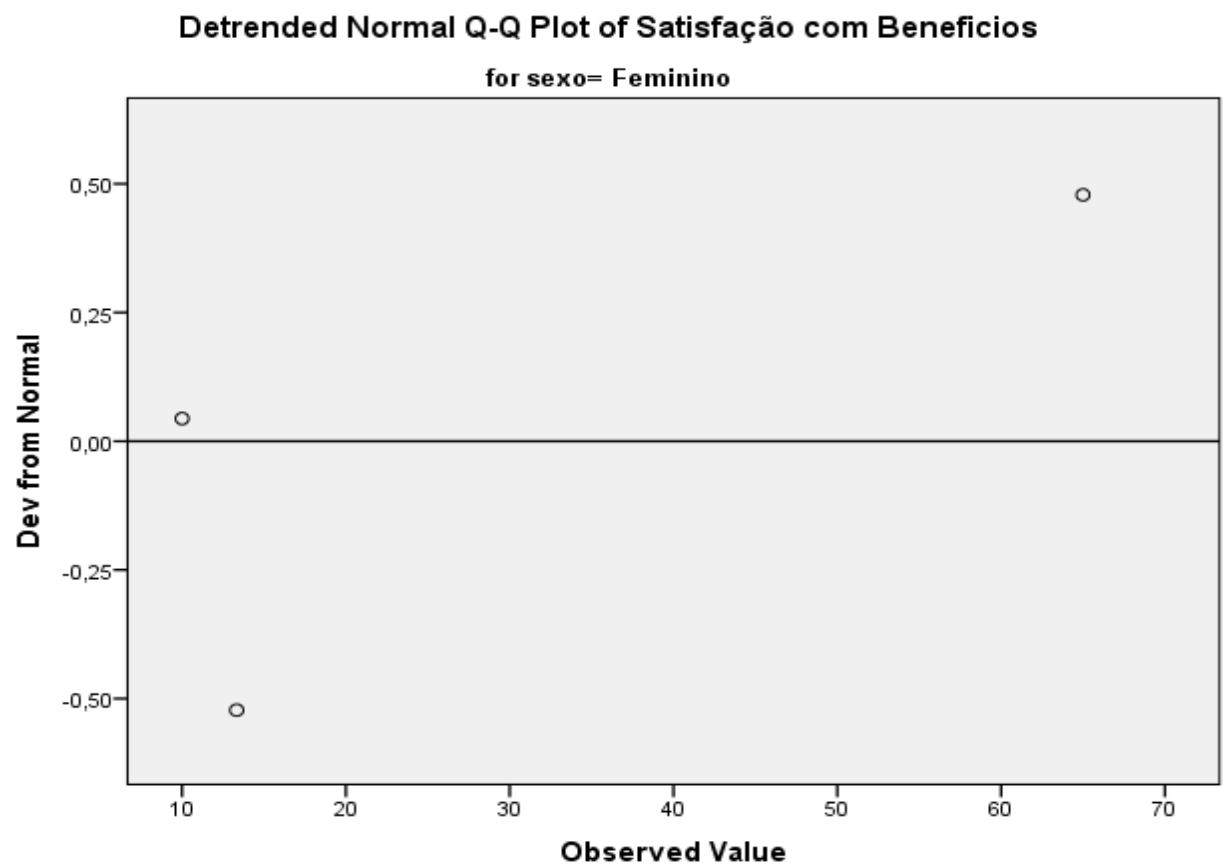
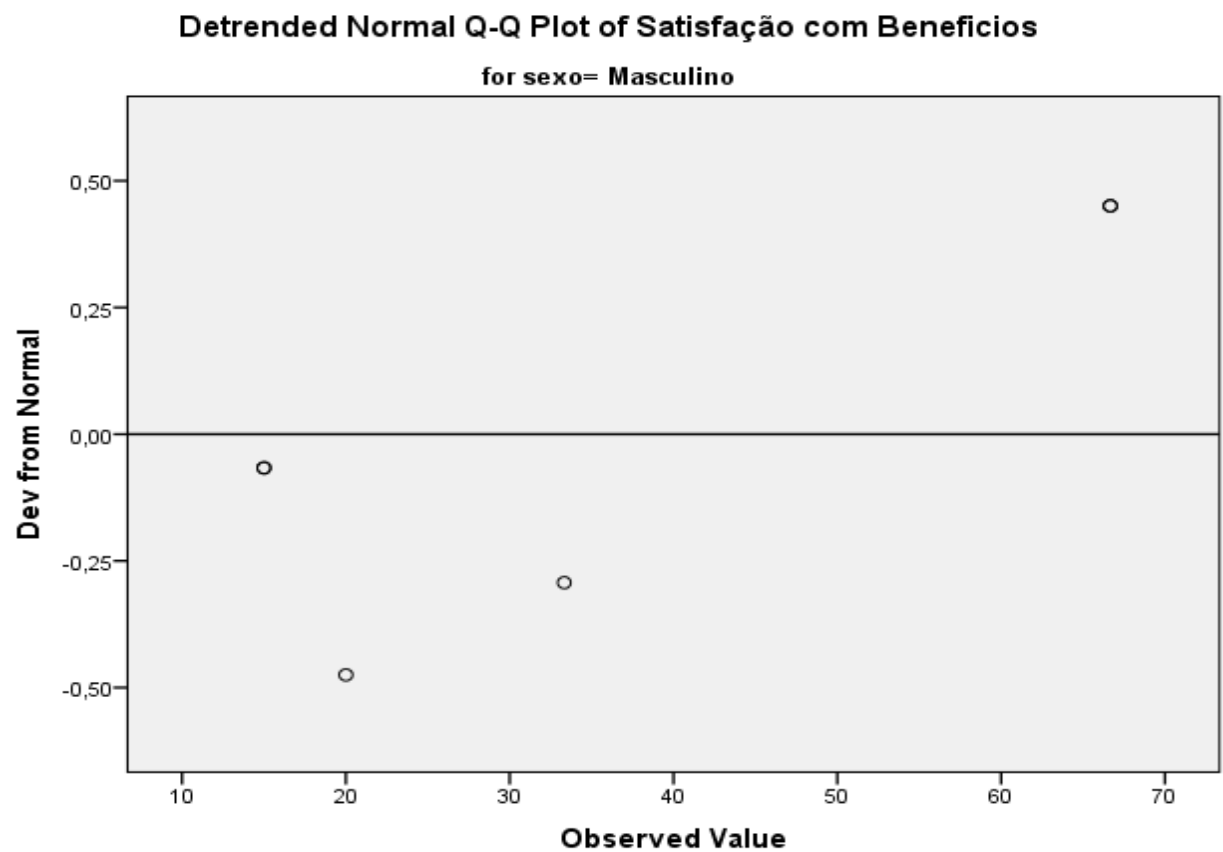


## Satisfação com Benefícios

### Normal Q-Q Plots

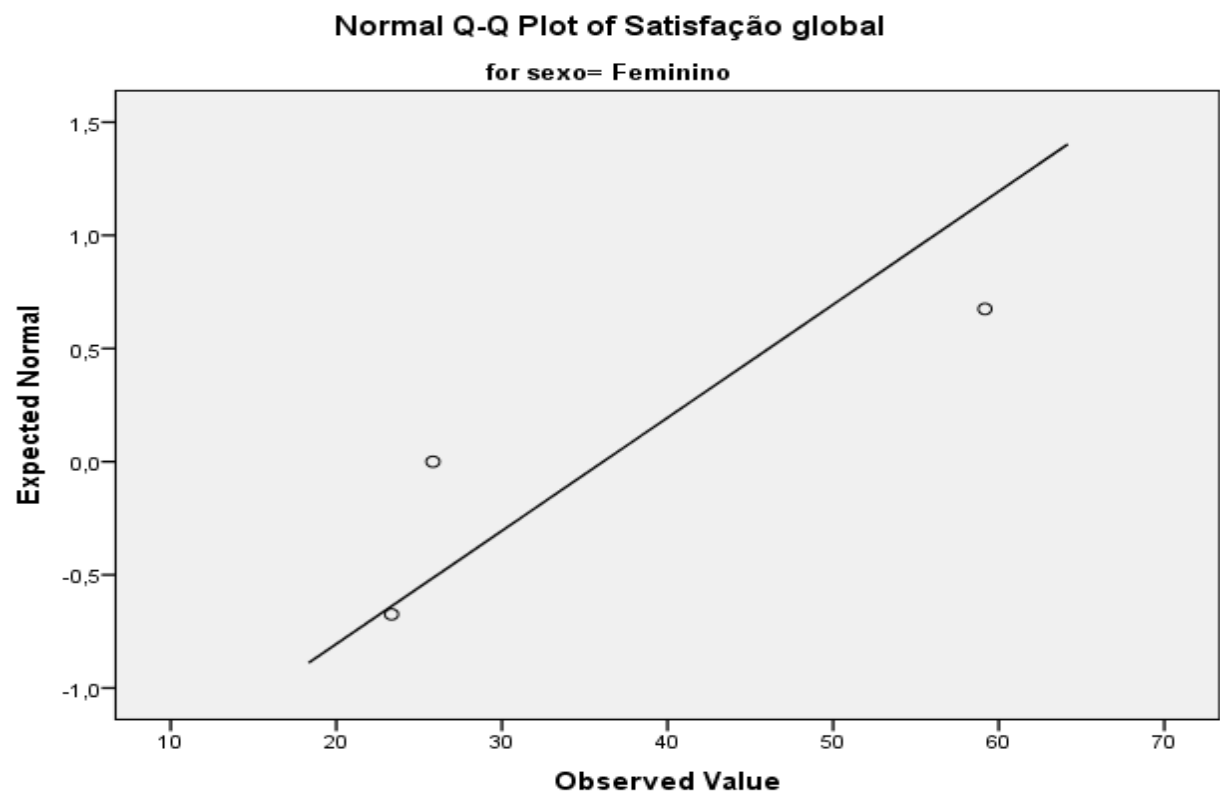
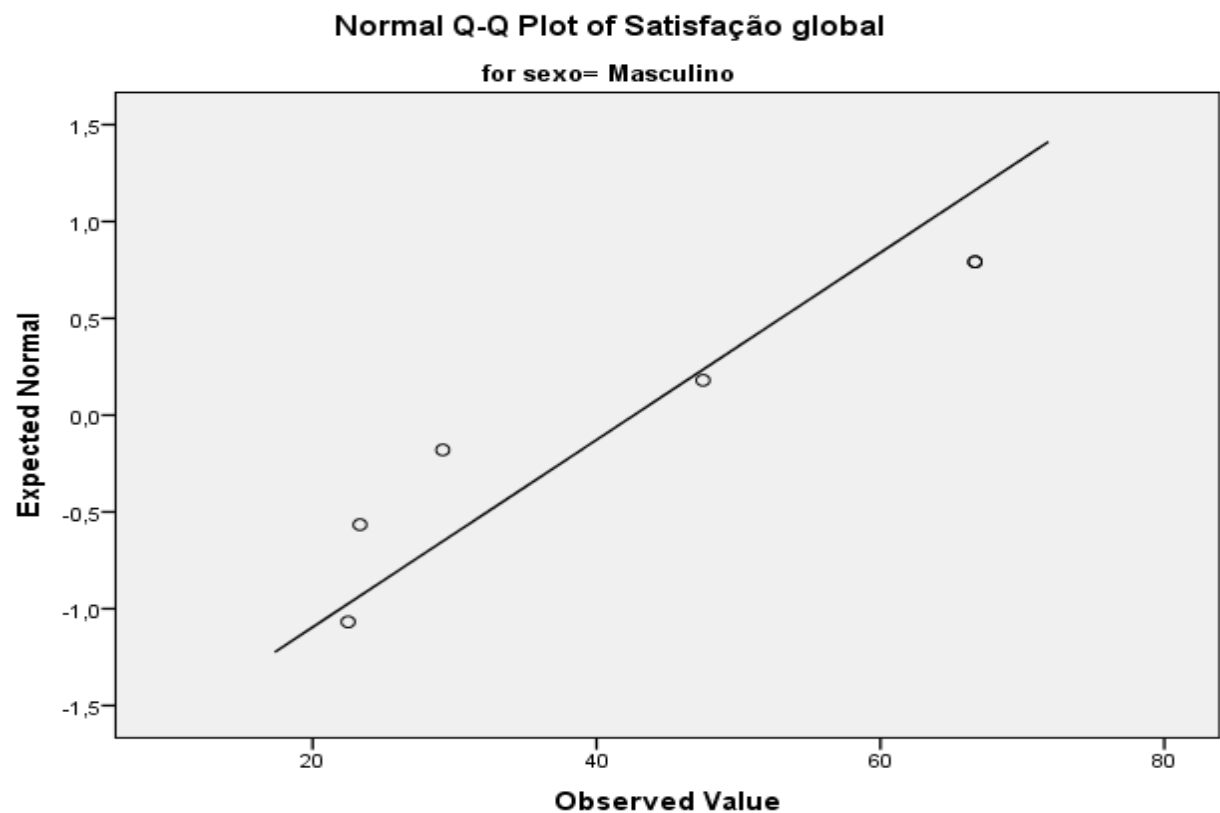


## Detrended Normal Q-Q Plots

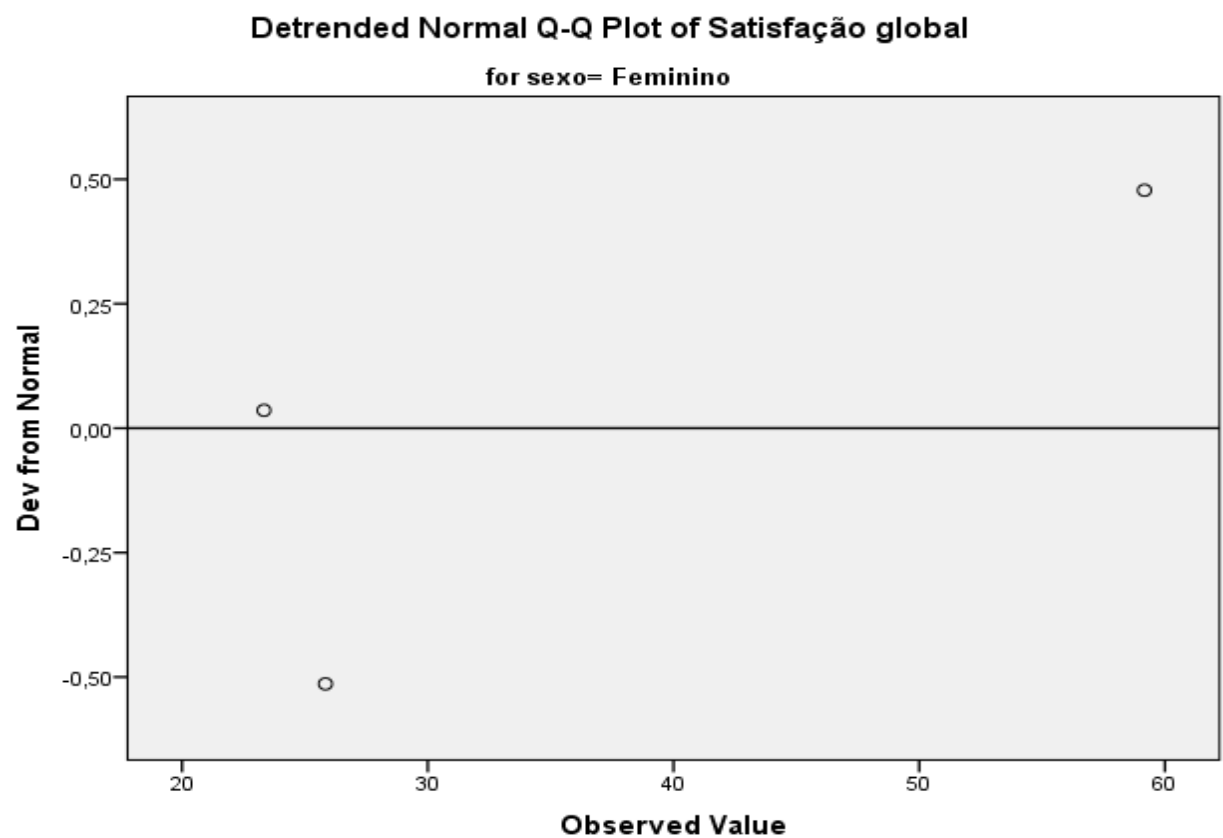
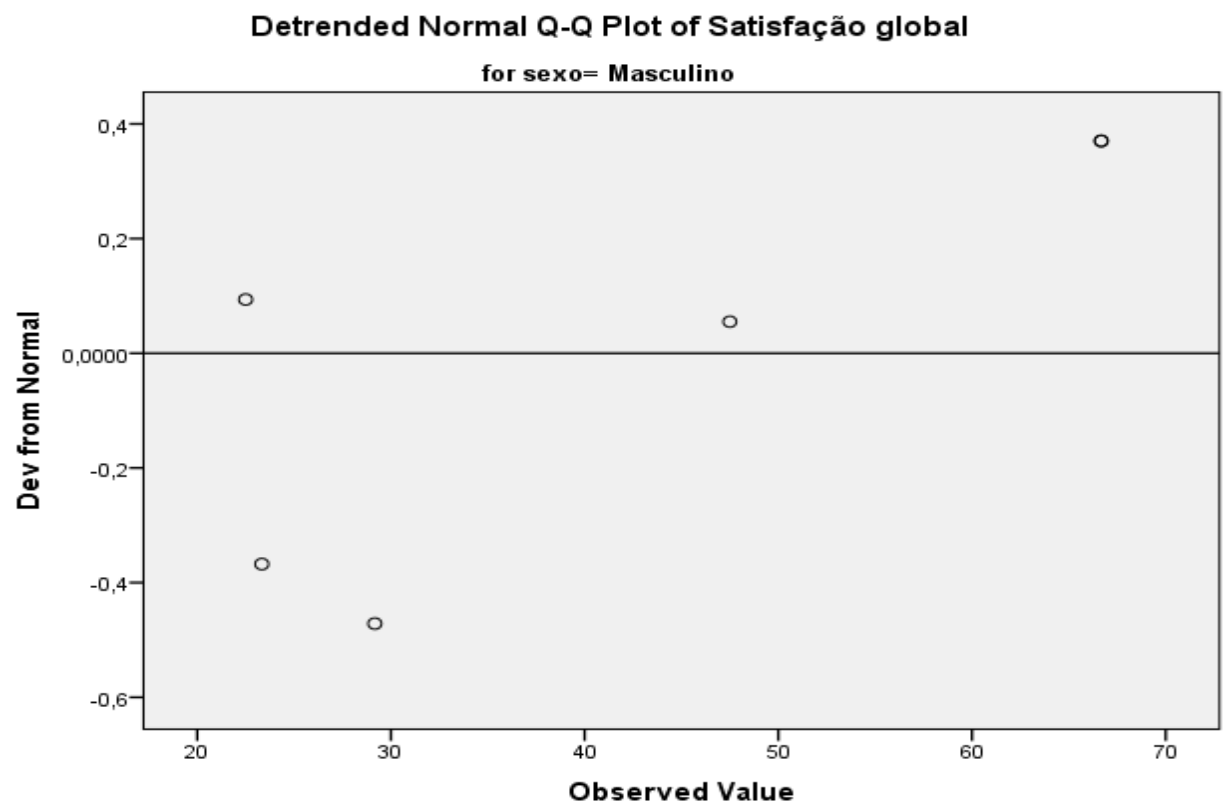


## Satisfação global

### Normal Q-Q Plots



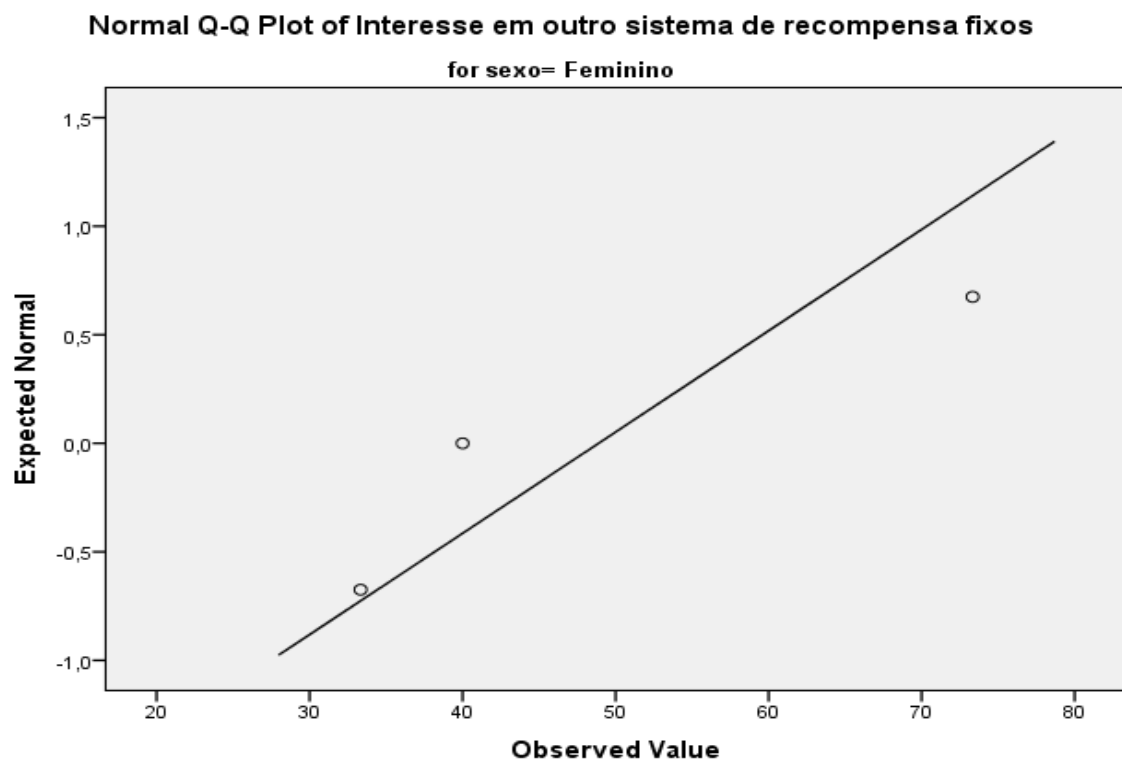
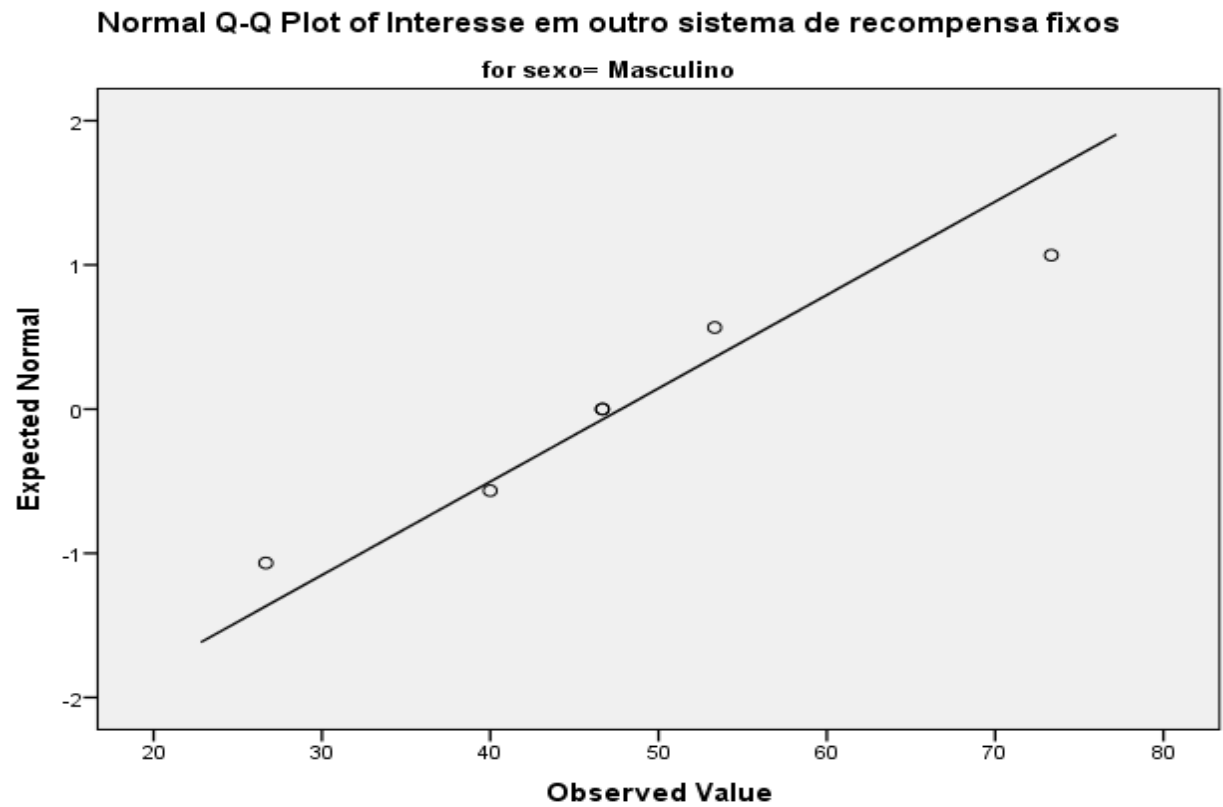
## Detrended Normal Q-Q Plots





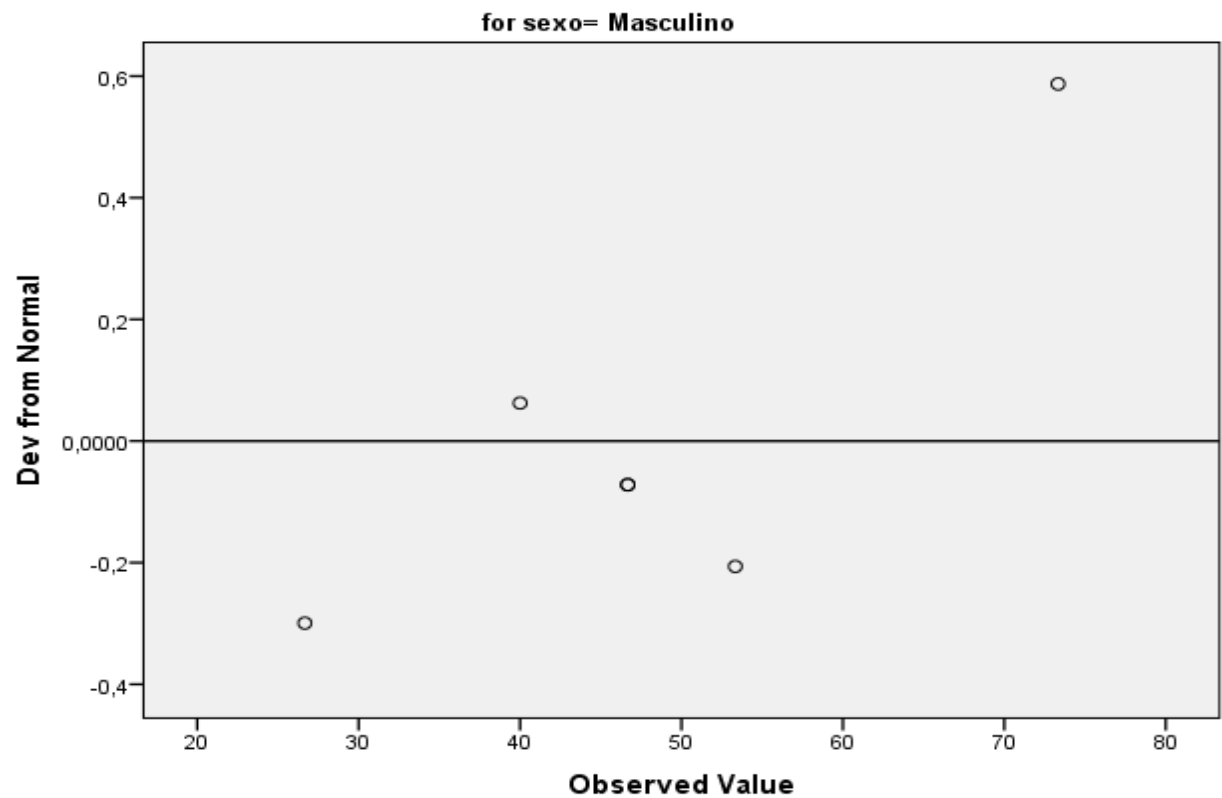
## Interesse em outro sistema de recompensa fixos

### Normal Q-Q Plots

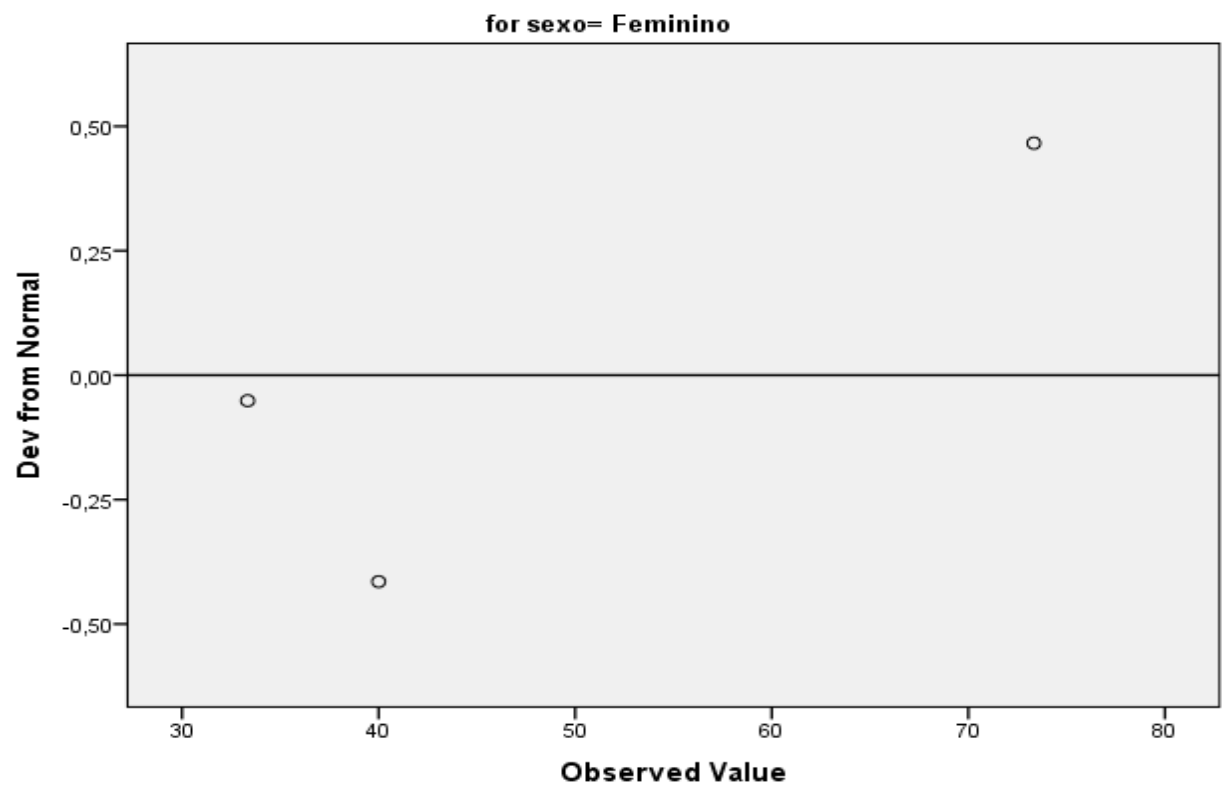


## Detrended Normal Q-Q Plots

Detrended Normal Q-Q Plot of Interesse em outro sistema de recompensa fixos

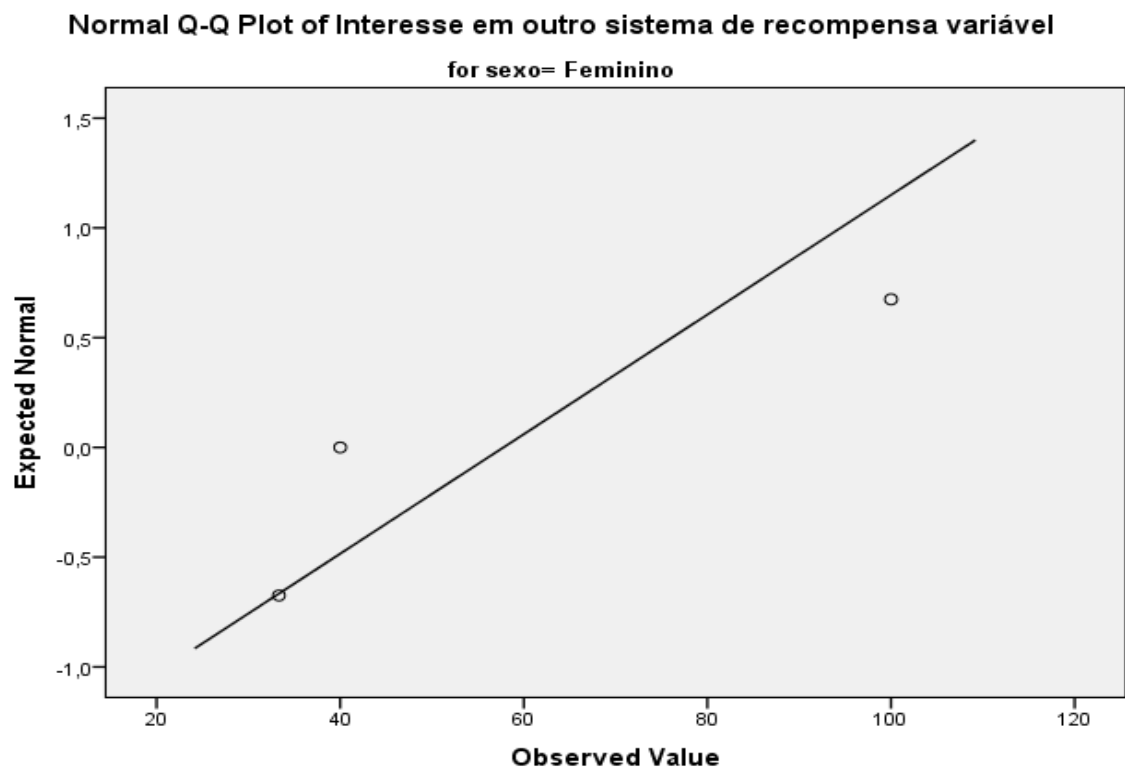
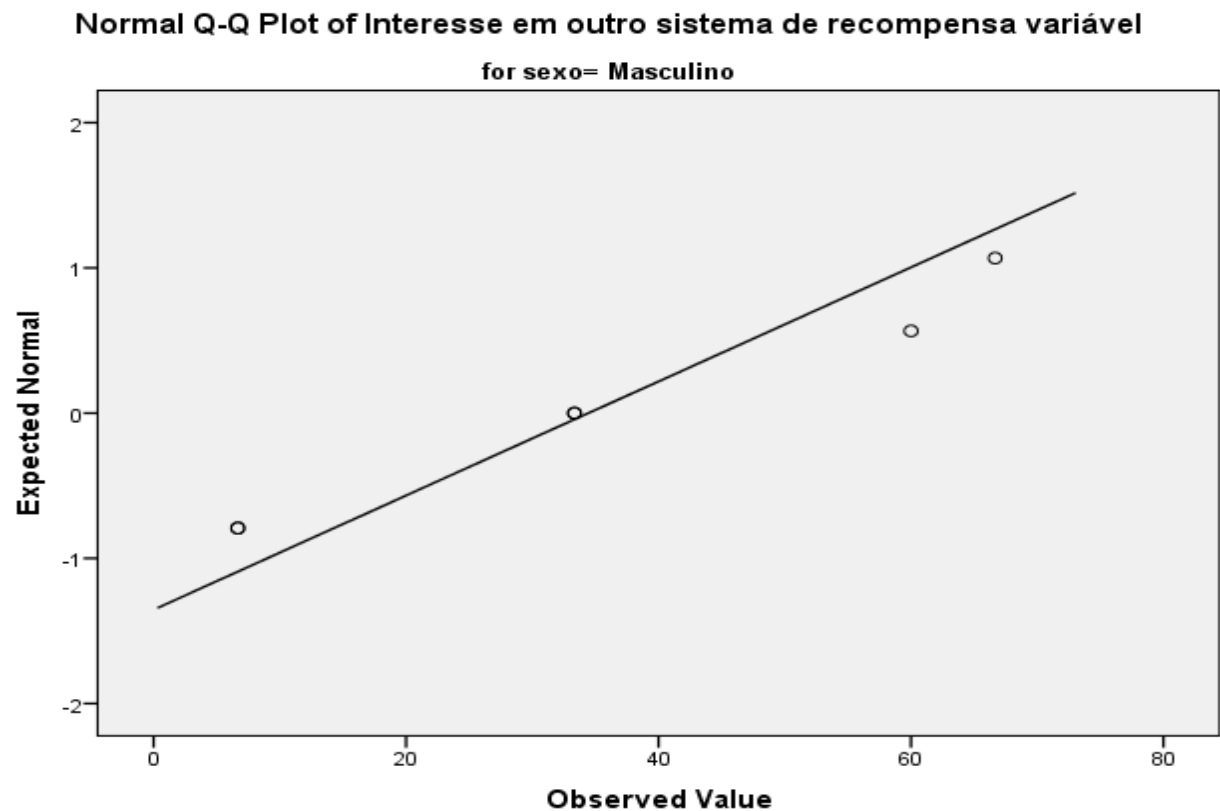


Detrended Normal Q-Q Plot of Interesse em outro sistema de recompensa fixos



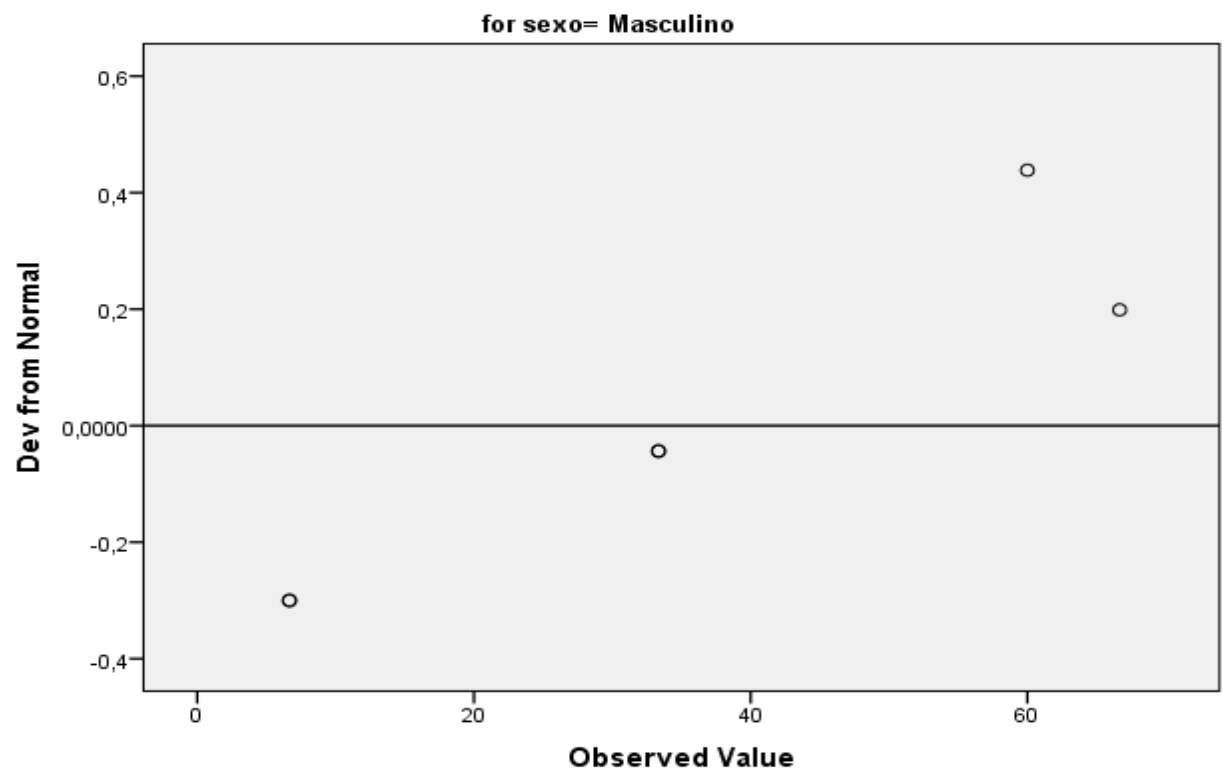
## Interesse em outro sistema de recompensa variável

### Normal Q-Q Plots

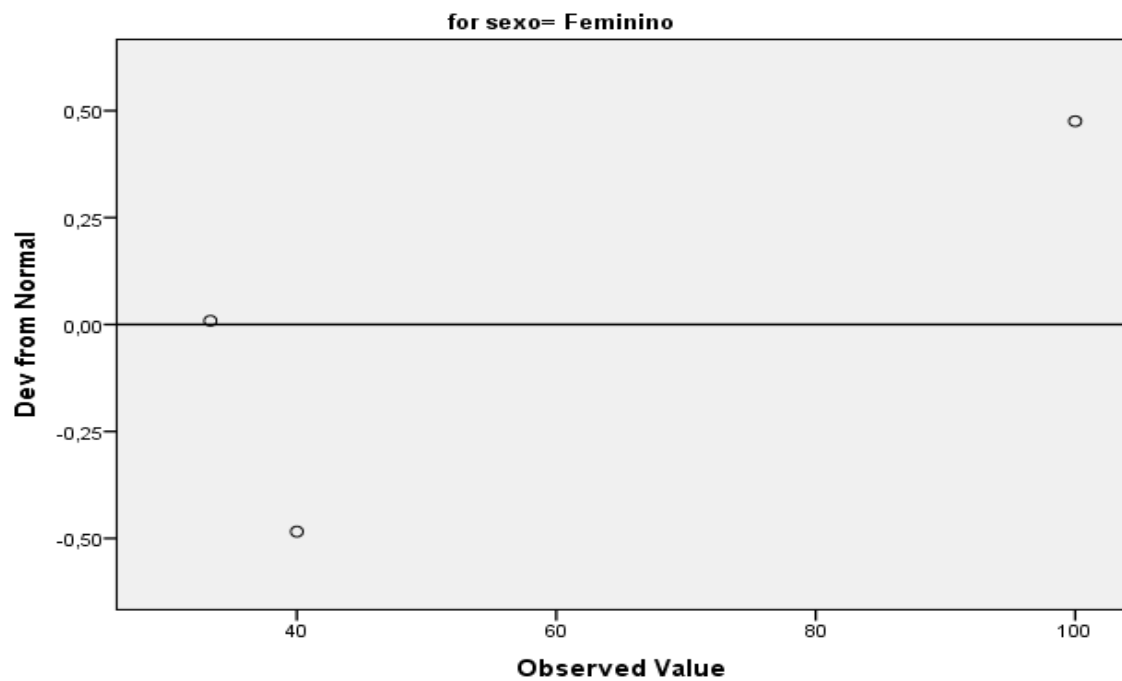


## Detrended Normal Q-Q Plots

Detrended Normal Q-Q Plot of Interesse em outro sistema de recompensa  
variável

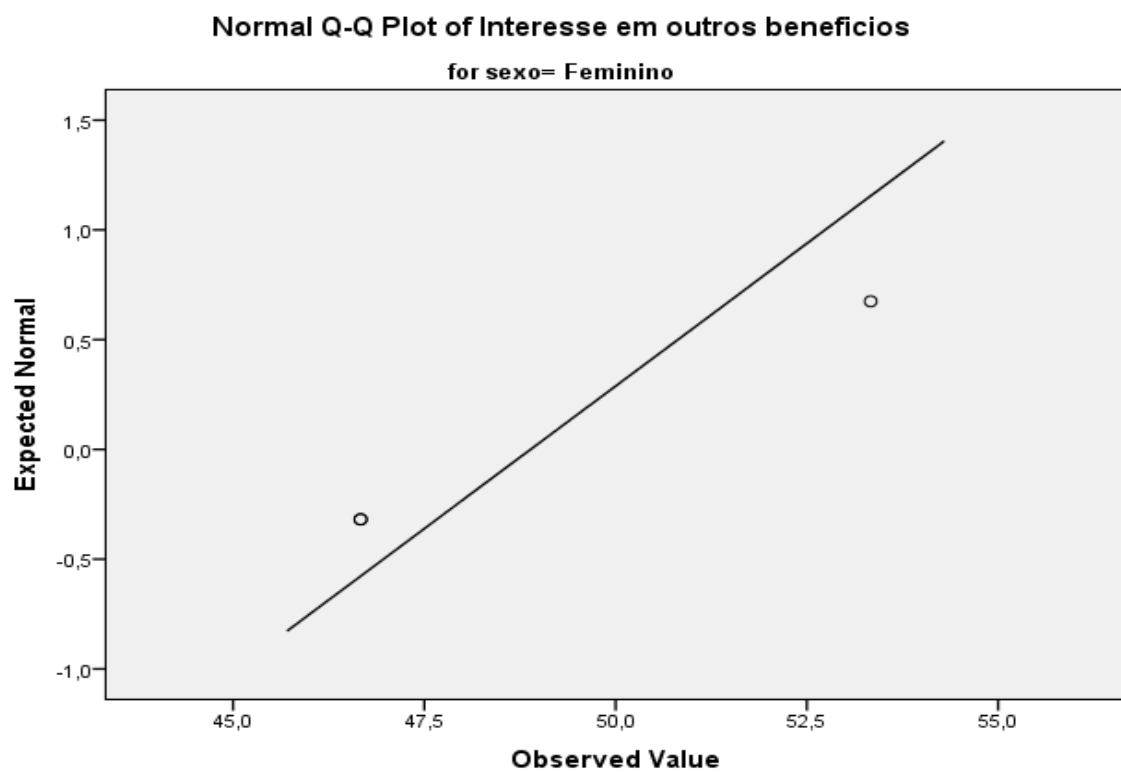
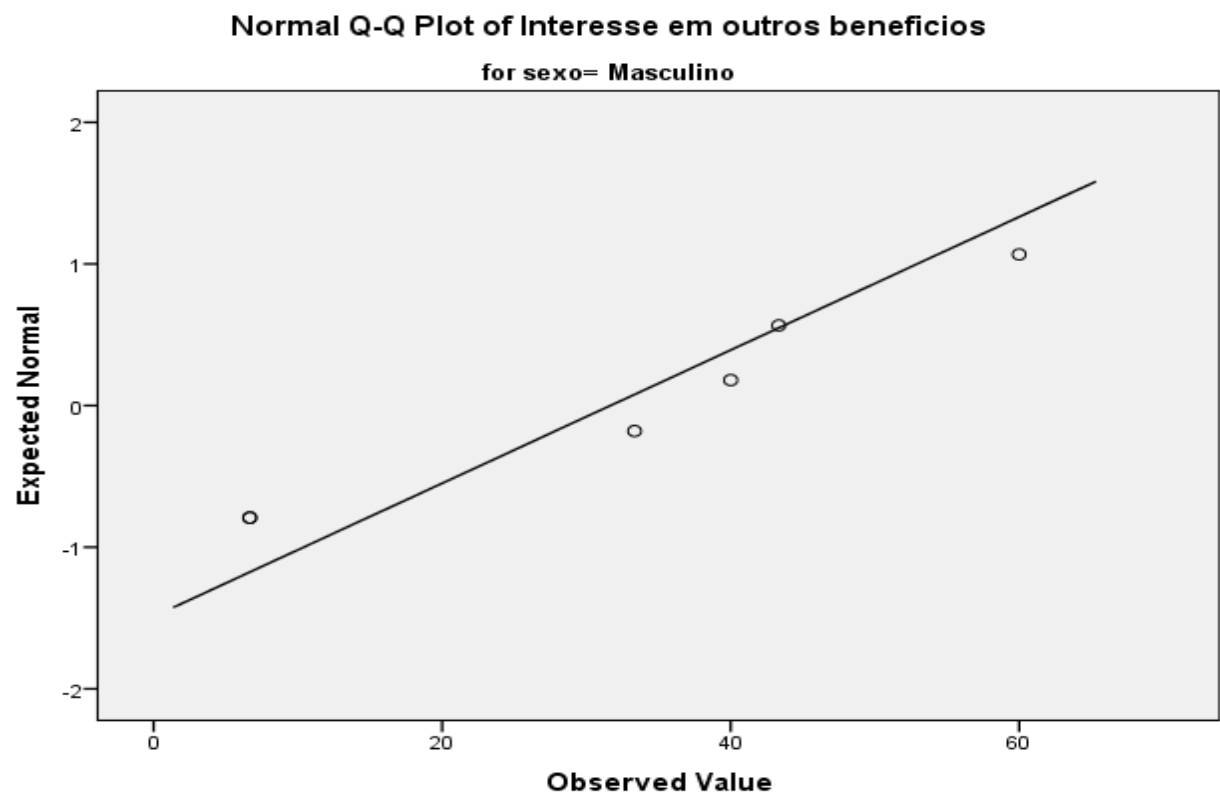


Detrended Normal Q-Q Plot of Interesse em outro sistema de recompensa  
variável



## Interesse em outros beneficios

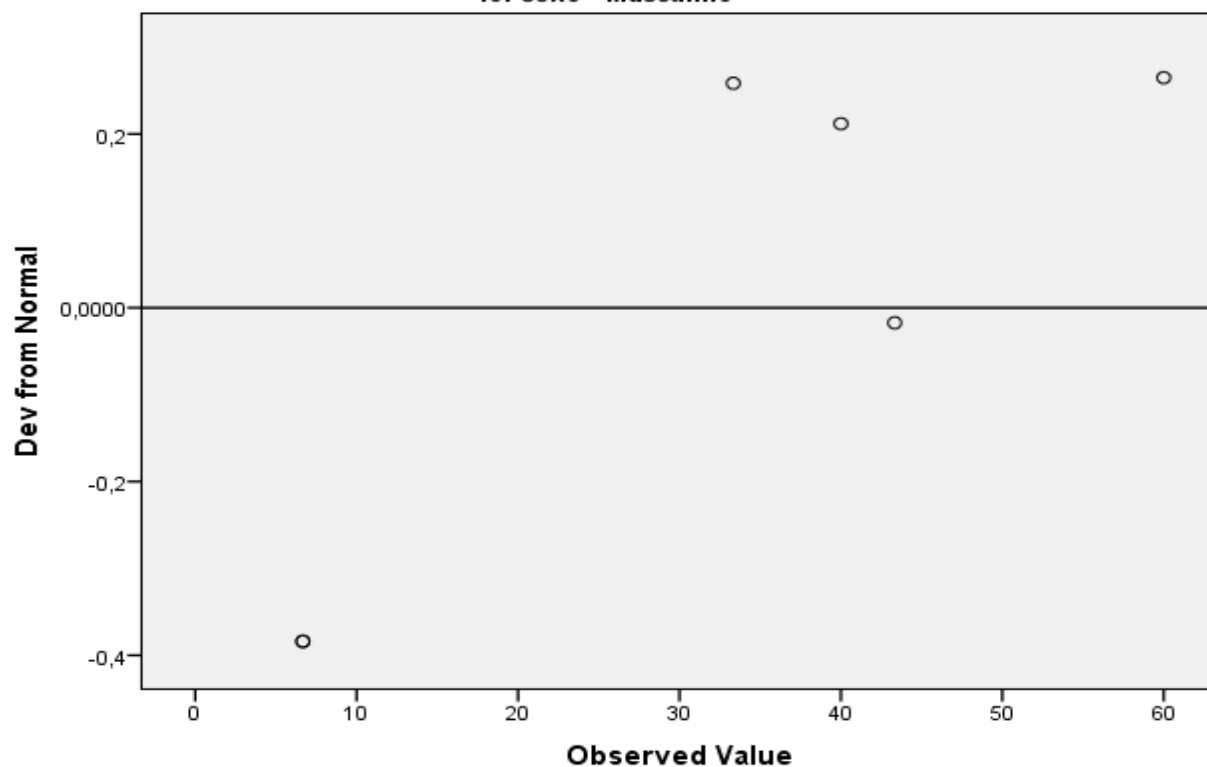
### Normal Q-Q Plots



## Detrended Normal Q-Q Plots

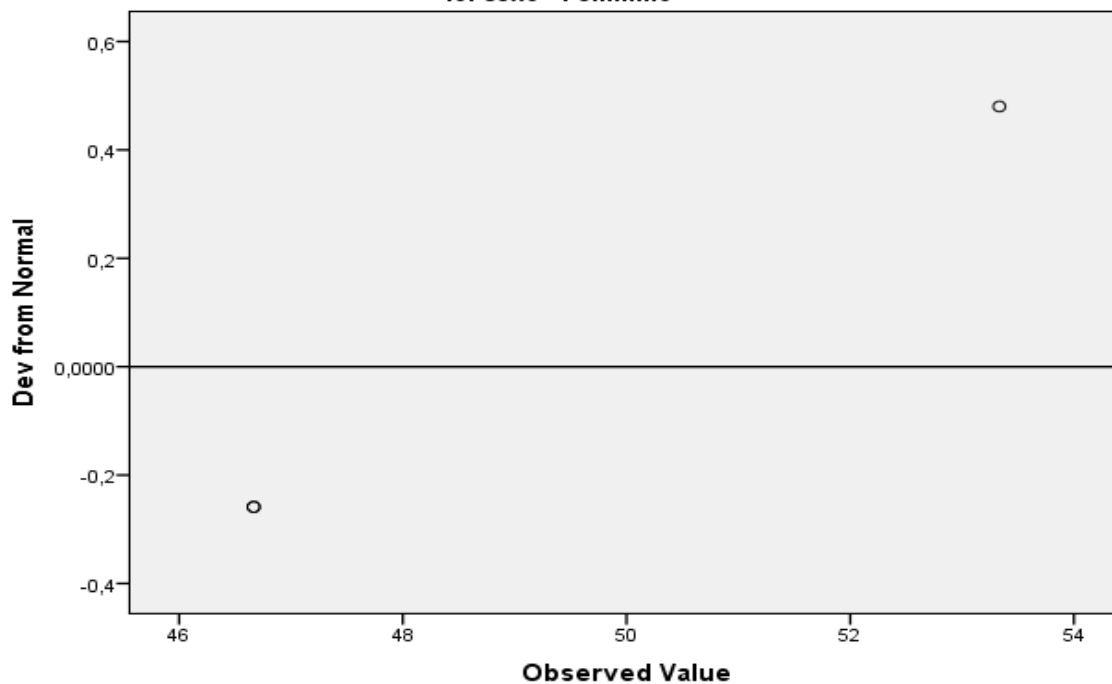
Detrended Normal Q-Q Plot of Interesse em outros beneficios

for sexo= Masculino

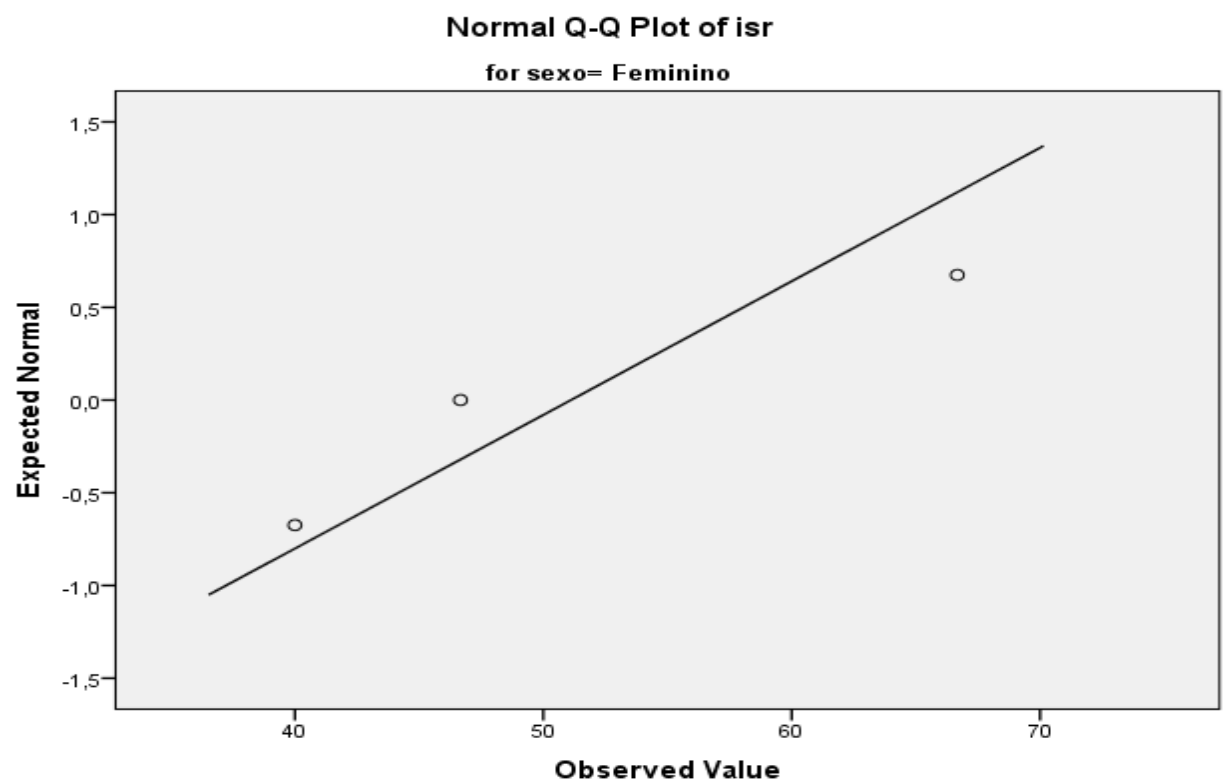
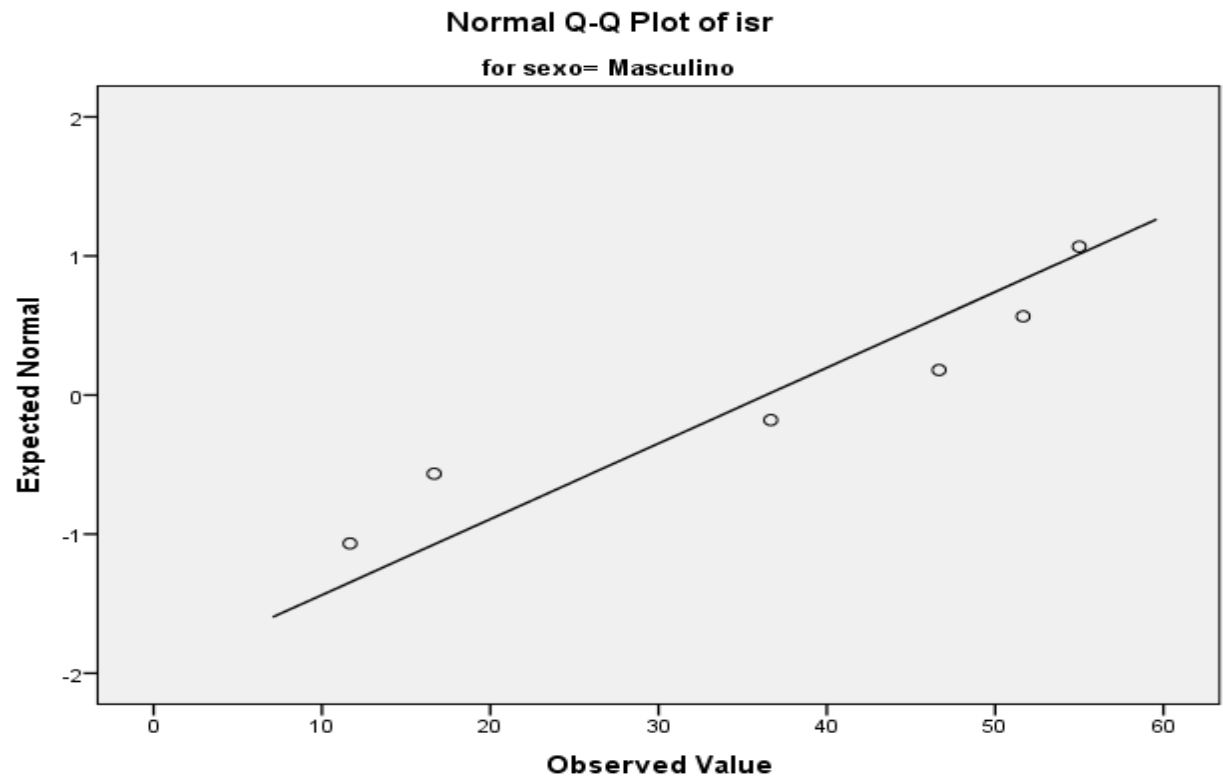


Detrended Normal Q-Q Plot of Interesse em outros beneficios

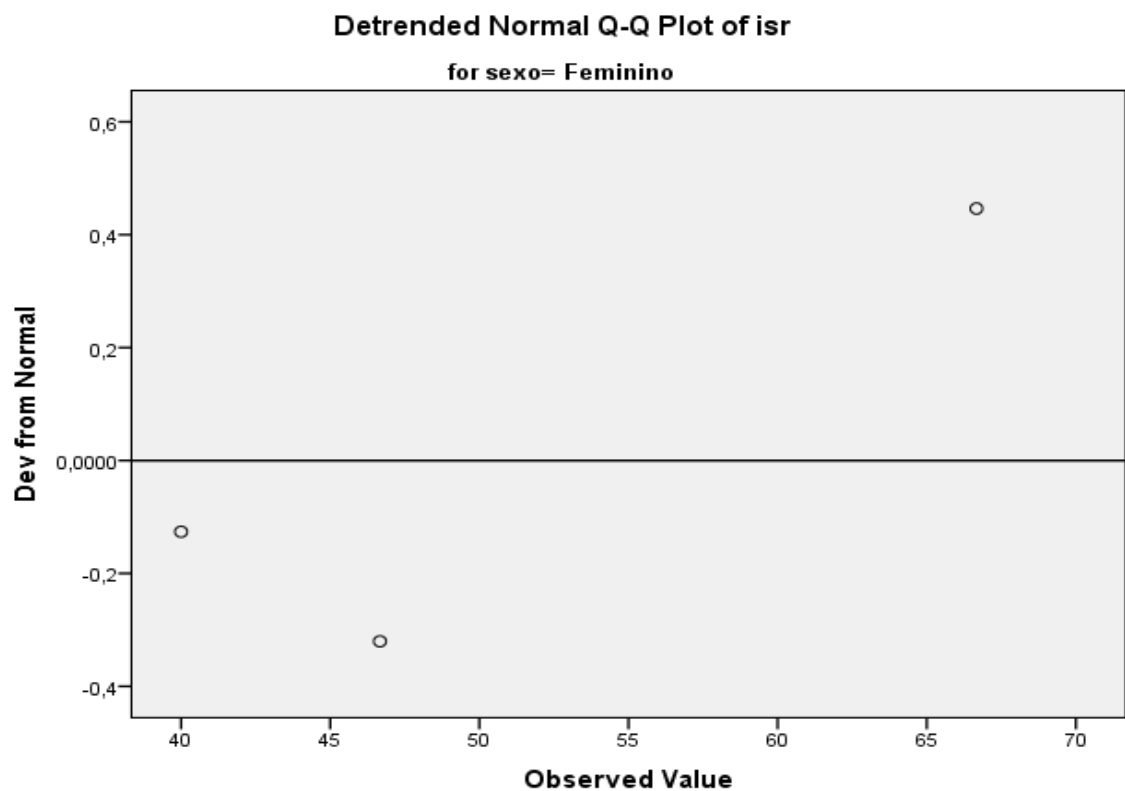
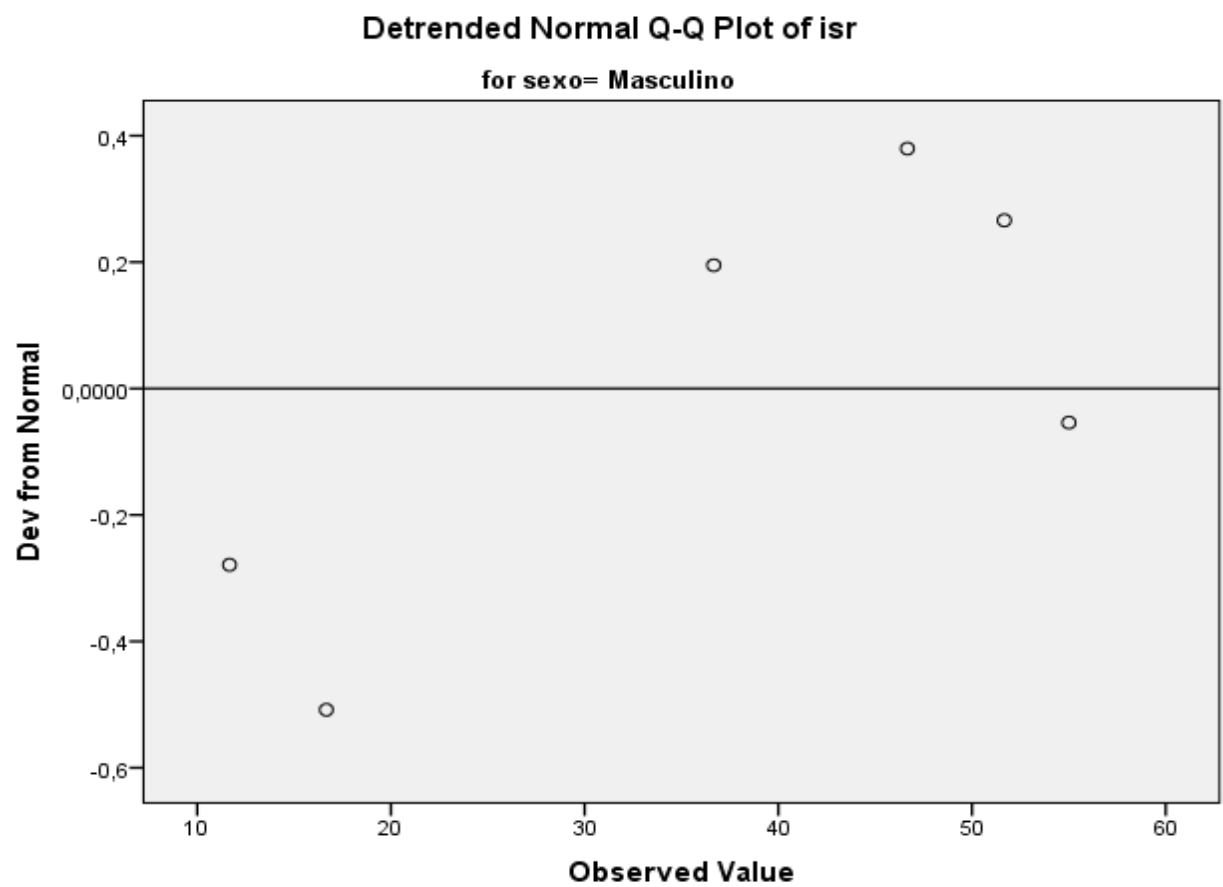
for sexo= Feminino



## isr Normal Q-Q Plots



## Detrended Normal Q-Q Plots





```
DESCRIPTIVES VARIABLES=sat
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

## Descriptives

[DataSet1] C:\Users\asisanto\Desktop\matriz\_clara\_atualizada E A  
TRABALHAR.sav

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Satisfação global	89	2,50	66,67	19,2603	12,46424
Valid N (listwise)	89				

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\asisanto\Desktop\matriz_clara_atualizada E A
TRABALHAR.sav'
/COMPRESSED.
```

```
RECODE p12.1.satisfação_salario p12.2.satisfação_sub_natal
p12.3.satisfação_sub_ferias p12.4.satisfação_isenção_horario
p12.5.satisfação_sub_fixo p12.6.satisfação_bonus_anual
p12.7.satisfação_bonus_medio_longo_prazo p12.8.satisfação_comisoos
p12.9.satisfação_distribuição_lucros
p12.10.satisfação_complemento_variável p12.11.satisfação_viatura
p12.12.satisfação_combustivel p12.13.satisfação_manutenção_viatura
p12.14.satisfação_seguro_automovel p12.15.satisfação_plano_medico
p12.16.satisfação_seguro_vida p12.17.satisfação_plano_pensoes
p12.18.satisfação_cartão_credito p12.19.satisfação_quotas
p12.20.satisfação_formação_educação p12.21.satisfação_geral (7=0).
EXECUTE.
```

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\asisanto\Desktop\matriz_clara_atualizada E A
TRABALHAR1.sav'
/COMPRESSED.
```

```
COMPUTE
Satrecfixas=SUM(p12.1.satisfação_salario,p12.2.satisfação_sub_natal,p12.
3.satisfação_sub_ferias,p12.4.satisfação_isenção_horario,p12.5.satisfaçã
o_sub_fixo)/5.
VARIABLE LABELS Satrecfixas 'Recompensas Fixas'.
EXECUTE.
```

```
COMPUTE
Satrecvars=SUM(p12.6.satisfação_bonus_anual,p12.7.satisfação_bonus_medio
_longo_prazo,p12.8.satisfação_comisoos,p12.9.satisfação_distribuição_luc
ros,p12.10.satisfação_complemento_variável)/5.
VARIABLE LABELS Satrecvars 'Recompensas Variáveis'.
EXECUTE.
```

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\asisanto\Desktop\matriz_clara_atualizada E A
TRABALHAR1.sav'
/COMPRESSED.
```

```
COMPUTE
Satrecbenef=SUM(p12.11.satisfação_viatura,p12.12.satisfação_combustivel,
p12.13.satisfação_manutenção_viatura,p12.14.satisfação_seguro_automovel,
p12.15.satisfação_plano_medico,p12.16.satisfação_seguro_vida,p12.17.sati
sfação_plano_pensoes,
p12.18.satisfação_cartão_credito,p12.19.satisfação_quotas,p12.20.satisfa
ção_formação_educação)/10.
VARIABLE LABELS Satrecbenef 'Recompensas com Benefícios'.
EXECUTE.
```

```

COMPUTE
Satrecgeral=SUM(p12.11.satisfação_viatura,p12.12.satisfação_combustivel,
p12.13.satisfação_manutenção_viatura,p12.14.satisfação_seguro_automovel,
p12.15.satisfação_plano_medico,p12.16.satisfação_seguro_vida,p12.17.sati
sfação_plano_pensoes,
p12.18.satisfação_cartão_credito,p12.19.satisfação_quotas,p12.20.satisfa
ção_formação_educação,p12.1.satisfação_salario,p12.2.satisfação_sub_nata
l,p12.3.satisfação_sub_ferias,p12.4.satisfação_isenção_horario,p12.5.sati
sfação_sub_fixo,
p12.6.satisfação_bonus_anual,p12.7.satisfação_bonus_medio_longo_prazo,p1
2.8.satisfação_comisoas,p12.9.satisfação_distribuição_lucros,p12.10.sati
sfação_complemento_variável)/20.
VARIABLE LABELS Satrecgeral 'Recompensas Geral'.
EXECUTE.
SAVE OUTFILE='C:\Users\asisanto\Desktop\matriz_clara_atualizada E A
TRABALHAR1.sav'
/COMPRESSED.
SAVE OUTFILE='C:\Users\asisanto\Desktop\matriz_clara_atualizada E A
TRABALHAR1.sav'
/COMPRESSED.
DESCRIPTIVES VARIABLES=Satrecfixas Satrecvars Satrecbenef Satrecgeral
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

## Descriptives

[DataSet1] C:\Users\asisanto\Desktop\matriz\_clara\_atualizada E A  
TRABALHAR1.sav

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Recompensas Fixas	90	,00	4,40	2,5089	,88896
Recompensas Variáveis	56	,00	4,00	,5464	1,07500
Recompensas com	79	,00	4,00	,9810	,95260
Benefícios					
Recompensas Geral	90	,00	4,00	1,1428	,75355
Valid N (listwise)	56				

```

SUMMARIZE
/TABLES=Satrecfixas Satrecvars Satrecbenef Satrecgeral BY sexo
/FORMAT=NOLIST TOTAL
/TITLE='Case Summaries'
/MISSING=VARIABLE
/CELLS=COUNT MEAN STDDEV.

```

## Summarize

[DataSet1] C:\Users\asisanto\Desktop\matriz\_clara\_atualizada E A  
TRABALHAR1.sav

Case Processing Summary						
	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Recompensas Fixas *	89	94,7%	5	5,3%	94	100,0%
sexo						
Recompensas Variáveis	56	59,6%	38	40,4%	94	100,0%
* sexo						
Recompensas com	78	83,0%	16	17,0%	94	100,0%
Benefícios * sexo						
Recompensas Geral *	89	94,7%	5	5,3%	94	100,0%
sexo						

Case Summaries					
sexo		Recompensas	Recompensas	Recompensas com	Recompensas
		Fixas	Variáveis	Benefícios	Geral
Masculino	N	57	35	51	57
	Mean	2,5158	,7371	1,0471	1,2105
	Std. Deviation	,87501	1,22019	1,01279	,80936
Feminino	N	32	21	27	32
	Mean	2,5000	,2286	,8926	1,0391
	Std. Deviation	,94083	,69076	,83432	,64642
Total	N	89	56	78	89
	Mean	2,5101	,5464	,9936	1,1489
	Std. Deviation	,89392	1,07500	,95215	,75558

### NPAR TESTS

```
/M-W= Satrecfixas Satrecvars Satrecbenef Satrecgeral BY sexo(1 2)
/MISSING ANALYSIS.
```

## Mann-Whitney Test

Ranks				
	sexo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Recompensas Fixas	Masculino	57	45,78	2609,50
	Feminino	32	43,61	1395,50
	Total	89		
Recompensas Variáveis	Masculino	35	31,36	1097,50
	Feminino	21	23,74	498,50
	Total	56		
Recompensas com Benefícios	Masculino	51	40,13	2046,50
	Feminino	27	38,31	1034,50
	Total	78		
Recompensas Geral	Masculino	57	47,01	2679,50
	Feminino	32	41,42	1325,50
	Total	89		

Test Statistics <sup>a</sup>				
	Recompensas Fixas	Recompensas Variáveis	Recompensas com Benefícios	Recompensas Geral
Mann-Whitney U	867,500	267,500	656,500	797,500
Wilcoxon W	1395,500	498,500	1034,500	1325,500
Z	-,384	-2,044	-,338	-,980
Asymp. Sig. (2-tailed)	,701	,041	,735	,327

a. Grouping Variable: sexo

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=Satrecfixas Satrecvars Satrecbenef Satrecgeral
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

[DataSet1] C:\Users\asisanto\Desktop\matriz\_clara\_atualizada E A TRABALHAR1.sav

## Kruskal-Wallis Test

Ranks			
	tempo na empresa	N	Mean Rank
Recompensas Fixas	entre 6 meses e 3 anos	13	46,15
	entre 3 e 10 anos	16	46,00
	mais de 10 anos	60	44,48
	Total	89	
Recompensas Variáveis	entre 6 meses e 3 anos	6	29,25
	entre 3 e 10 anos	13	24,46
	mais de 10 anos	37	29,80
	Total	56	
Recompensas com Benefícios	entre 6 meses e 3 anos	11	46,36
	entre 3 e 10 anos	15	50,63
	mais de 10 anos	53	35,67
	Total	79	
Recompensas Geral	entre 6 meses e 3 anos	13	48,00
	entre 3 e 10 anos	16	52,44
	mais de 10 anos	60	42,37
	Total	89	

Test Statistics <sup>a,b</sup>				
	Recompensas Fixas	Recompensas Variáveis	Recompensas com Benefícios	Recompensas Geral
Chi-square	,075	1,522	6,025	2,128
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,963	,467	,049	,345

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: tempo na empresa

SUMMARIZE

/TABLES=Satrecfixas Satrecvars Satrecbenef Satrecgeral BY tempo\_empresa

/FORMAT=NOLIST TOTAL

/TITLE='Case Summaries'

/MISSING=VARIABLE

/CELLS=COUNT MEAN STDDEV.

## Summarize

Case Processing Summary						
	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Recompensas Fixas *	89	94,7%	5	5,3%	94	100,0%
tempo na empresa						
Recompensas Variáveis	56	59,6%	38	40,4%	94	100,0%
* tempo na empresa						
Recompensas com	79	84,0%	15	16,0%	94	100,0%
Benefícios * tempo na						
empresa						
Recompensas Geral *	89	94,7%	5	5,3%	94	100,0%
tempo na empresa						

Case Summaries					
tempo na empresa		Recompensas	Recompensas	Recompensas com	Recompensas
		Fixas	Variáveis	Benefícios	Geral
entre 6 meses e 3 anos	N	13	6	11	13
	Mean	2,5692	,7667	1,3545	1,3038
	Std. Deviation	,79097	1,60208	1,30182	,98138
entre 3 e 10 anos	N	16	13	15	16
	Mean	2,6375	,3846	1,2400	1,3188
	Std. Deviation	,94719	1,12090	,94400	,81279
mais de 10 anos	N	60	37	53	60
	Mean	2,4733	,5676	,8302	1,0725
	Std. Deviation	,90645	,98603	,85047	,68225
Total	N	89	56	79	89
	Mean	2,5169	,5464	,9810	1,1506
	Std. Deviation	,89077	1,07500	,95260	,75417

### NPAR TESTS

/FRIEDMAN=Satrecfixas Satrecvars Satrecbenef  
/MISSING LISTWISE.

[DataSet1] C:\Users\asisanto\Desktop\matriz\_clara\_atualizada E A  
TRABALHAR1.sav

## Friedman Test

Ranks	
	Mean Rank
Recompensas Fixas	2,88
Recompensas Variáveis	1,25
Recompensas com Benefícios	1,88

Test Statistics <sup>a</sup>	
N	56
Chi-square	82,627
df	2
Asymp. Sig.	,000

a. Friedman Test

RECODE habilitações (1 thru 4=1) (5 thru 7=2) INTO Habilita.  
EXECUTE.

RECODE habilitações (1 thru 4=1) (5 thru 8=2) INTO Habilita.  
EXECUTE.

NPART TESTS

/M-W= Satrecfixas Satrecvars Satrecbenef Satrecgeral BY Habilita(1 2)

/MISSING ANALYSIS.

[DataSet1] C:\Users\asisanto\Desktop\matriz\_clara\_atualizada E A  
TRABALHAR1.sav

## Mann-Whitney Test

Ranks				
	Habilita	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Recompensas Fixas	Não superiores	64	45,33	2901,00
	Superiores	26	45,92	1194,00
	Total	90		
Recompensas Variáveis	Não superiores	37	31,72	1173,50
	Superiores	19	22,24	422,50
	Total	56		
Recompensas com Benefícios	Não superiores	54	39,01	2106,50
	Superiores	25	42,14	1053,50
	Total	79		
Recompensas Geral	Não superiores	64	44,25	2832,00
	Superiores	26	48,58	1263,00
	Total	90		

Test Statistics <sup>a</sup>				
	Recompensas Fixas	Recompensas Variáveis	Recompensas com Benefícios	Recompensas Geral
Mann-Whitney U	821,000	232,500	621,500	752,000
Wilcoxon W	2901,000	422,500	2106,500	2832,000
Z	-,099	-2,487	-,567	-,713
Asymp. Sig. (2-tailed)	,921	,013	,570	,476

a. Grouping Variable: Habilita

```

SAVE OUTFILE='C:\Users\asisanto\Desktop\matriz_clara_atualizada E A TRABALHAR1.sav'
/COMPRESSED.
RECODE idade (1 thru 5=1) (6 thru 9=2) INTO Idade1.
EXECUTE.
SAVE OUTFILE='C:\Users\asisanto\Desktop\matriz_clara_atualizada E A TRABALHAR1.sav'
/COMPRESSED.
NPAR TESTS
/M-W= Satrecfixas Satrecvars Satrecbenef Satrecgeral BY Idade1(1 2)
/MISSING ANALYSIS.

```

```

[DataSet1] C:\Users\asisanto\Desktop\matriz_clara_atualizada E A
TRABALHAR1.sav

```

## Mann-Whitney Test

Ranks				
	Idade1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Recompensas Fixas	Menos de 45 anos	46	45,03	2071,50
	Pelo menos 45 anos	44	45,99	2023,50
	Total	90		
Recompensas Variáveis	Menos de 45 anos	29	27,62	801,00
	Pelo menos 45 anos	27	29,44	795,00
	Total	56		
Recompensas com Benefícios	Menos de 45 anos	40	43,45	1738,00
	Pelo menos 45 anos	39	36,46	1422,00
	Total	79		
Recompensas Geral	Menos de 45 anos	46	46,64	2145,50
	Pelo menos 45 anos	44	44,31	1949,50
	Total	90		



Test Statistics <sup>a</sup>				
	Recompensas	Recompensas	Recompensas com	Recompensas
	Fixas	Variáveis	Benefícios	Geral
Mann-Whitney U	990,500	366,000	642,000	959,500
Wilcoxon W	2071,500	801,000	1422,000	1949,500
Z	-,175	-,505	-1,361	-,424
Asymp. Sig. (2-tailed)	,861	,614	,173	,671

a. Grouping Variable: Idade1

```
COMPUTE SatrecMonetária=sum(Satrecfixas,Satrecvars) / 2.
VARIABLE LABELS SatrecMonetária 'Recompensas Geral'.
EXECUTE.
NPAR TESTS
  /WILCOXON=Satrecbenef WITH SatrecMonetária (PAIRED)
  /MISSING ANALYSIS.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=Satrecfixas Satrecvars Satrecbenef SatrecMonetária Satrecgeral
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

## Descriptives

[DataSet1] C:\Users\asisanto\Desktop\matriz\_clara\_atualizada E A  
TRABALHAR1.sav

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Recompensas Fixas	90	,00	4,40	2,5089	,88896
Recompensas Variáveis	56	,00	4,00	,5464	1,07500
Recompensas com	79	,00	4,00	,9810	,95260
Benefícios					
Recompensas	90	0	4	1,42	,746
Monetárias					
Recompensas Geral	90	,00	4,00	1,1428	,75355
Valid N (listwise)	56				

```
NPAR TESTS
  /WILCOXON=SatrecMonetária WITH Satrecbenef (PAIRED)
  /MISSING ANALYSIS.
```

## Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks				
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Recompensas com	Negative Ranks	59 <sup>a</sup>	37,73	2226,00
Benefícios -	Positive Ranks	14 <sup>b</sup>	33,93	475,00
Recompensas	Ties	6 <sup>c</sup>		
Monetárias	Total	79		

a. Recompensas com Benefícios < Recompensas Monetárias

b. Recompensas com Benefícios > Recompensas Monetárias

c. Recompensas com Benefícios = Recompensas Monetárias

Test Statistics <sup>b</sup>	
Recompensas com	
Benefícios -	
Recompensas	
Monetárias	
Z	-4,817 <sup>a</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test